MODULO E

ADMINISTRACION

CURRICULUM:

Tema 1. Principios Básicos de Administración

- Apunte 1a. Técnicas de Supervisión
- Apunte 1b. Organigramas
- Apunte 1c. Funciones Administrativas y Su Distribución
- Apunte 1d. Control
- Apunte 1e. La Aceleración del Proceso de Cambio y la Administración Pública
- Apunte 1f. Coordinación y Dinámica de Grupos

Tema 2. Aspectos Generales de Toda Organización

- Apunte 2a. La Teoría X y La Teoría Y
- Apunte 2b. La Toma de Decisiones
- Apunte 2c. La Toma de Decisiones en Forma Participativa

Tema 3. La Planificación de Areas Protegidas

- Apunte 3a. Esquema del Proceso de Planificación de Un Sistema de Areas Protegidas
- Apunte 3b. Formato Típico del Contenido de un Plan de Manejo
- Apunte 3c. Bosquejo General del Contenido de un Plan Operativo
- Apunte 3d. Guía para la Preparación de un Plan Operativo
- Apunte 3e. Consideraciones Respecto a la Planificación de Areas Costeras/Marinas
- Apunte 3f. Modelo Ideal del Desarrollo de un Area Protegida

Tema 4. Recursos Humanos

- Apunte 4a. Responsabilidades del Personal de Guardaparques
- Apunte 4b. Liderazgo
- Apunte 4c. Delegación de Funciones
- Apunte 4d. Motivación
- Apunte 4e. Uso de Voluntarios
- Apunte 4f. Voluntarios en el Sistema de AP de Costa Rica
- Apunte 4g. Pautas para Escuchar con Eficacia
- Apunte 4h. Técnicas para Mejorar la Comunicación Interpersonal
- Apunte 4i. Comunicación para Supervisores
- Apunte 4j. El Trato con las Personas
- Apunte 4k. Una Entrevista Eficaz
- Apunte 4l. La Etica en el Manejo de los Parques

ADMIN. E1-2

Tema 5. Manejo del Tiempo

Apunte 5a. Técnicas en la Administración del Tiempo

Tema 6. Relaciones Públicas

Apunte 6a. Principios Básicos de las Relaciones Públicas

Apunte 6b. Técnicas para Controlar Situaciones Específicas

Apunte 6c. Cuatro Componentes de una Reunión Efectiva

Tema 7. Relaciones Humanas

Apunte 7a. El Guardaparque y Sus Relaciones con Terceros

Apunte 7b. Conceptos Fundamentales de las Relaciones Humanas

Apunte 7c. Aspectos de las Relaciones Humanas

Tema 8. Comunicación Escrita

Apunte 8a. Fortaleciendo la Estructura del Mensaje

Apunte 8b. Sugerencias para la Preparación de Informes

Apunte 8c. Organización de Archivos

Tema 9. Recaudación de Fondos: Tarifas y Cuotas

Tema 10. Alternativas de Financiamiento

Apunte 10a. Formato General de una Propuesta para Financiamiento

Apunte 10b. Elaboración de una Propuesta para Financiamiento

Tema 11. Presupuestos y Administración de Fondos

Tema 12. Manejo de Concesiones

Apunte 12a. Una Propuesta de Reglamentación de Concesiones Turísticas para las AP del Ecuador

Tema 13. Manejo de Bienes y Propiedades

Tema 14. Evaluación de Administración y Manejo de un AP

Apunte 14a. Analizando la Efectividad de la Administración de AP

Apunte 14b. Evaluación del Manejo de un AP

PREPARACION NECESARIA

El curso de administración y manejo de recursos humanos está diseñado para personal de nivel medio y, si es necesario, nivel alto, que tenga a su cargo la administración central de un área protegida (AP) o algún sector o distrito de un AP. Los participantes no tienen que ser los jefes superiores; lo necesario es que tengan responsabilidades administrativas y supervisoras, y que requieran alguna orientación hacia la administración de las AP. El curso podrá ser utilizado para capacitar personal de campo que va a desempeñar funciones administrativas por primera vez. La mezcla de personal experimentado con personal nuevo es un factor que puede aumentar el provecho de los participantes. Aprovechar del conocimiento y experiencia de todos los participantes es esencial para el desarrollo de un curso de este tipo.

Todo participante debe llevar al curso los detalles del funcionamiento de la administración de su AP, incluyendo presupuesto, procedimientos, trámites, copias de formularios usados, etc.

INTRODUCCION

El tema de administración ha sido delineado como una ayuda efectiva al entendimiento y desarrollo de las funciones mayores de la administración y de las habilidades que conducen a una administración exitosa, ya sea en un AP o en otra organización en que los principios universales de administración: planeamiento, organización, dirección y control de actividades se requieran. El estudio de la administración está basado en el principio de que hay actividades comunes y habilidades que conducen a una buena administración en una variedad de campos y de organizaciones.

Este módulo se desarrolló para que pueda ser usado en cursos donde los participantes no tienen o tienen el mínimo de conocimiento de administración.

Este módulo puede ser usado solo o en conjunto con libros de estudio como suplemento, con estudios de caso o con problemas para preparar al participante para aplicar los principios aprendidos cuando regrese a su estación de trabajo.

Dado el tópico específico de cada tema, una sugerencia para el instructor es hacer (i) que los participantes preparen casos que pueden ser discutidos en grupo, de esta manera se aumentará el entendimiento de los conceptos presentados, o (ii) que los participantes desarrollen casos de los problemas y de los intereses específicos que tengan.

Si es posible, se debe tratar de conseguir un instructor especializado en la materia. Existen organizaciones privadas que se dedican a la realización de seminarios para administradores y supervisores; también se enseña en la Universidad. Lo que se presenta aquí es simplemente un bosquejo breve de los temas que se podrían presentar, y apuntes que apoyan esas presentaciones. El instructor especializado probablemente tendrá su propio curriculum. Sin embargo, el contenido de los temas de este módulo ayudará a orientar su

ADMIN. E1-4

presentación hacia los intereses específicos de las APs.

REFERENCIAS GENERALES

ADMINISTRACION

Barborak, James R. 1990. "Estrategias para la sostenibilidad financiera de programas de manejo de áreas silvestres en la América Latina". En: Revista Fauna, Flora y Areas Silvestres, Año 4, No. 12.

Barborak, James, et al. 1982. The Operational Plan: A Useful Tool for Improving Management of Protected Wildlands. Informe presentado al Tercer Congreso Mundial Sobre Parques Nacionales, Bali, Indonesia.

Barborak, J.; MacFarland, C.; Morales, R. 1982. Metodología Esquemática de Planificación Operativa para Areas Silvestres Individuales. Edición mimeografiada disponible en: INFORAT, CATIE, Turrialba, Costa Rica.

Blake, Robert R. et al. 1975. El Nuevo Grid para la Eficiencia en Supervisión. Scientific Methods Inc., Austin, Texas.

Blake, Robert R., Mouton, Jane S. 1980. El Nuevo Grid Gerencial. Editorial Diana, México.

Cifuentes A., M. 1988. Metodología para la Planificación de Sistemas de Areas Protegidas. CATIE, Turrialba, Costa Rica.

Cifuentes A., M. 1990. Revisión del Proceso de Planificación de Areas Silvestres. CATIE, Turrialba, Costa Rica.

CONAF (Corporación Nacional Forestal). s/f. Técnicas de Supervisión. Escuela Nacional de Capacitación "Escuadrón", Concepción, Chile.

----- 1982. Manual de Operaciones para el Sistema Nacional de Areas Silvestres Protegidas. FO: DP/CHI/76/003, Documento de Trabajo No. 44, Santiago, Chile.

Curso de Administración para Desastres. s/f. Materiales preparados por Oficina de Asistencia para Catástrophes, USAID/OFDA.

Curso: Elaboración de Propuestas para Financiación de Proyectos en Areas Protegidas. 1991. Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas, Servicio de Parques Nacionales; ICAES; San José, Costa Rica.

Drucker, P. 1967. The Effective Executive. Harper and Row, New York.

FAO. 1988. Manejo de Areas Protegidas Costeras Tropicales. Proyecto FAO/PNUMA; Red Latinoamericano de Cooperación Técnica en Parques Nacionales, Otras Areas Protegidas, Flora y Fauna Silvestres; Oficina Regional de FAO, Santiago, Chile.

Fazio, James; Gilbert, Douglas. 1981. Public Relations and

- Communications for Natural Resource Managers. Kendall/Hunt, Dubuque, Iowa.
- Gilbert, Douglas. 1971. Natural Resources and Public Relations. Wildlife Society, Washington, D.C.
- MacKenzie, Alec. 1972. The Time Trap: How to Get More Done in Less Time. New York, AMACOM.
- Mackinnon, John; Mackinnon, Kathy; Child, Graham; Thorsell, Jim. 1990. Manejo de Areas Protegidas en los Trópicos. UICN; Gland, Suiza.
- McGregor, Douglas. 1970. El Administrador Profesional. Editorial Diana, México.
- Moore, Alan. 1985. Manual de Operaciones para un Sistema de Areas Silvestres Protegidas. Guía de Conservación No. 9; FAO, Roma.
- Moore, A. 1988. National Parks Planning: A Manual with Annotated Examples. FAO Conservation Guide No. 17; FAO, Rome, Italy.
- Moore, A., y Ormazábal, C. 1988. Manual de Planificación de Sistemas Nacionales de Areas Silvestres Protegidas en América Latina. Proyecto FAO/PNUMA sobre manejo de Areas Silvestres, Areas Protegidas, y Vida Silvestre en América Latina y El Caribe, Santiago, Chile.
- Morales, R. et al. 1984. Modelo Metodológico para Elaborar Planes Operativos de Unidades de Manejo: Zona Protectora La Carpintera. Disponible en forma mimeografiada en: INFORAT, CATIE, Turrialba, Costa Rica.
- Mossman, Rex. 1985. Managing Protected Areas in the South Pacific: A Training Manual. DRAFT.
- Ormazábal, C. 1988. Sistemas Nacionales de Areas Silvestres Protegidas en América Latina. Proyecto FAO/PNUMA sobre Manejo de Areas Silvestres, Areas Protegidas, y Vida Silvestre en América Latina y El Caribe, Santiago, Chile.
- Proyecto PNUD/CGR/COS 89/006. 1991. Seminario sobre Desarrollo Gerencial y Tecnologías de Información. San José, Costa Rica.
- Robertson, Philip. 1985. Como Animar y Dirigir un Grupo de Trabajo. Iberico Europea de Ediciones, S.A., Madrid.
- Sayles, Leonard. 1982. Liderazgo: Estilos y Técnicas. McGraw Hill, México, Bogotá, y otras.
- Schleh, Edward. 1961. Management by Results. McGraw Hill, New York.
- Tenbrunsel, Thomas. 1982. The Fundraising Resource Manual. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Terry, George W.; Rue, Leslie W. 1987. Principios de Administración. Editorial Ateneo, Buenos Aires.

ADMIN. E1-6

Thorsell, James. 1984. Managing Protected Areas in Eastern Africa: A Training Manual. United States National Park Service, and the Commission on National Parks and Protected Areas of IUCN.

Van Dersal, W. 1974. The Successful Supervisor in Government and Business. Harper and Row, New York, pp. 198.

Webber, Ross A. 1985. Una Guía para la Administración del Tiempo. Editorial Norma, Bogota, Colombia.

Weiss, W.H. 1987. Guía Práctica para la Toma de Decisiones. Editorial Norma, Bogotá, Colombia.

PRINCIPIOS BASICOS DE ADMINISTRACION

OBJETIVOS:

Al terminar este tema, los participantes deben poder:

1. Definir qué es administración.
2. Definir qué es planeamiento, organización, dirección y control.
3. Listar los cinco componentes de la fase de planeamiento.
4. Describir los cuatro componentes de la organización.
5. Enumerar los siete componentes de la dirección.
6. Describir los tres tipos de control.

REFERENCIAS:

Moore, A. 1985 (Cap. XIX)

PRESENTACION

- 1.1 La palabra manejo viene del latín (mano) y quiere decir dirigir o gobernar una casa, dinero, etc.

La palabra administración se define como el planeamiento, la organización, la dirección y el control de las actividades de una institución para alcanzar sus objetivos con eficiencia

Manejo se considera específico y administración general, sin embargo, estas dos palabras se usan intercambiamente. En general, se puede decir que acciones administrativas son aquellas necesarias para asegurar el manejo de recursos en una organización. Estas actividades incluyen los procedimientos burocráticos que envuelven presupuestos, informes, asignación de personal, etc.

En realidad, en el trabajo nuestro de cada día desempeñamos funciones que corresponden a la administración y al manejo a la vez. En general, al bajar del nivel dentro de una organización, el personal tiende a tener responsabilidades más específicas que corresponden más al manejo que a la administración.

Existen cuatro fases del proceso administrativo: planeamiento, organización, dirección y control.

- 2.1 Planeamiento:

¿Cuando usted se prepara para un viaje, qué hace? Se toman decisiones sobre el propósito y destino del viaje. Se deciden los equipos que se van a llevar y quién más participará. Se estima la duración y costo, etc. Al tomar estas decisiones, usted está planificando.

El planeamiento es una fase del proceso administrativo que consiste en formular objetivos y determinar estrategias y actividades para lograrlos.

ADMIN. E1-8

Esta fase está compuesta por cinco componentes:

-Política: exposición de límites elásticos amplios dentro de los cuales se desarrollará la acción administrativa.

-Objetivo: Expresión de lo que se desea conseguir o el punto al que se quiere llegar.

-Estrategias: Medio a través del cual logramos el objetivo.

-Actividad: Describe la acción directa de un plan. Responde a la pregunta ¿qué se hace?

-Programación: Diseño del conjunto de actividades contenidas en el plan que presentan afinidades entre sí.

El plan es necesario porque los eventos no suceden espontáneamente. La secuencia de eventos que conduce a un futuro deseado tiene que ser pensada en forma lógica y consciente. Se requiere un plan para guiar nuestras actividades y organizar la manera para llegar a la meta.

El plan es una herramienta de manejo para distribuir al personal, equipo y fondos. Puede ser útil para la recaudación de fondos, relaciones públicas, ganar colaboración, etc. El plan da consistencia y continuidad al manejo de una institución.

Existen varios niveles de planes: desde planes de desarrollo nacional hasta planes operativos y específicos. En todo caso todo plan tiene requerimientos de personal, fondos, equipo y materiales que tienen que ser tomados en cuenta por el aparato administrativo. En un Sistema Nacional de AP, encontramos planes de manejo para un AP, planes operativos y planes específicos, por ejemplo, manejo de fauna.

Cada uno de estos planes tiene requerimientos de personal, fondos, equipo y materiales. Los planes pueden ser de corto plazo: 1 a 2 años; o de 5 a 10 años si son de largo plazo.

Una parte esencial de un plan adecuado es que nos dé respuestas a preguntas así como:

1. ¿Cuándo se va a hacer el trabajo?
2. ¿Dónde se va a hacer el trabajo?
3. ¿Quién va a hacer el trabajo?
4. ¿Cómo se va a hacer el trabajo?
5. ¿Cuánto cuesta el trabajo?
6. ¿Con qué se va a hacer el trabajo?
7. ¿Para qué se va a hacer el trabajo?

El hecho de tener un plan no quiere decir que tendremos éxito. Aún con planes muy buenos, es posible no realizar los objetivos deseados. Entre las causas dadas de porqué los planes fracasan tenemos las siguientes:

1. Circunstancias imprevistas.
2. Circunstancias incontrolables.
3. Planes malos.
4. Falta de conocimiento e información.
5. Falta de hacer apropiadas consideraciones de tiempo.
6. Presión fuera de la organización.

2.2 Organización

La organización es un sistema de relaciones entre funciones, personal y factores físicos para ordenar y dirigir los esfuerzos hacia los objetivos de la institución.

Hay cuatro componentes tangibles de la organización y se les puede recordar mediante las siglas TRAP cuyas cuatro iniciales significan: trabajo, relaciones, ambiente y personas:

Trabajo:

Las funciones a cumplir se deducen de los objetivos establecidos. Estas funciones forman la base de la organización; ellas se subdividen en subfunciones y a su vez en sub-subfunciones. Esto reconoce como causa lo siguiente: a) distribuir el trabajo en grupo exige que aquél sea dividido y b) la especialización en el trabajo o eficiencia; vale la pena decir, las tareas se realizarán mejor si las ubicamos en determinados agrupamientos. Estos agrupamientos se denominan "unidades de trabajo de la organización".

Descripción del trabajo:

Expresión escrita de la labor que debe ser desarrollada.

Componentes:

- Descripción general del trabajo.
- Actividades.
- Tareas de cada actividad.
- Pasos de cada tarea y tareas claves.
- Normas de trabajo.

Distribución de actividades a individuos específicos con la asignación de la responsabilidad de cumplirlas.

Relaciones:

Correspondencia e interacción entre las personas y su trabajo.

El ordenamiento de las relaciones empleado-tarea, empleado-empleado y las vinculaciones de una unidad de trabajo-grupo con otra unidad de trabajo-grupo, es de fundamental importancia en la organización. Dificultades en las relaciones son la causa más frecuente de conflicto en las instituciones.

Ambiente:

Es el medio físico y clima general en el que los empleados desempeñan su trabajo.

La ubicación, las máquinas, los escritorios, los formularios, la luz, el espíritu en general y los atributos, son algunos factores que hacen el ambiente.

Influyen significativamente en los resultados obtenidos de la tarea de organizar.

Personas:

Se refiere a la adaptación del trabajo a las características y condiciones personales del empleado para una productiva relación.

Cada persona tiene asignado una parte específica del trabajo total.

Es preferible que la tarea indicada se adapte al interés, la conducta, la experiencia y la capacidad de la persona.

Esto es de suma importancia en la organización. La tarea encomendada un individuo comprende por lo general una parte de una unidad de trabajo, en algunos casos en su totalidad. También, en ciertas circunstancias, agrupa la tarea de varias unidades. De este paso nace la "unidad trabajo-persona".

2.3 Dirección:

Es la fase del proceso administrativo que define la autoridad y la responsabilidad para coordinar las actividades individuales y grupales orientándolas, de manera eficiente, hacia el logro de los objetivos de la organización.

Enumeración de los componentes de la Dirección:

- Autoridad
- Responsabilidad
- Delegación de funciones
- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación

2.3.1 Autoridad

Poder tomar decisiones y hacerlas cumplir. Henry Fayol (1841-1925), la define como el derecho de mandar y poder de hacerse obedecer.

Existen diferentes formas de autoridad, propiedad, ley o posesión, el consentimiento, emergencia, técnico y la competencia.

El ejercicio de la autoridad involucra el acto de mandar que se entiende como acto de integrar los esfuerzos de los miembros del grupo de modo que al cumplir las tareas asignados, satisfaga los objetivos individuales y grupales.

2.3.2 Responsabilidad

Es la obligación que toma la persona de cumplir las tareas que le han sido asignadas, de la mejor manera posible.

La responsabilidad es un componente inseparable de la autoridad. No se concibe autoridad sin responsabilidad.

2.3.3 Delegación de funciones:

Asignación de funciones propias del administrador, que éste hace a otra persona.

En cualquier organización, por pequeña que sea, es difícil que un administrador se ocupe personalmente de la ejecución de todas las tareas. Ello obliga a delegar autoridad de un integrante de la organización a otro a fin de cumplir tareas específicas.

El delegatorio tiene el poder de decidir sobre aspectos relacionados con dicha tarea específica y asume la correspondiente responsabilidad.

El administrador delegante, sin embargo, reserva para sí la autoridad y la responsabilidad final sobre el área delegada.

Algunos administradores se resisten a delegar, tratan de hacerlo todo personalmente y de esta manera debilitan la organización.

Requisitos para delegar:

-Administrar la necesidad

El administrador debe confiar en que la delegación de autoridad le acarreará beneficios, lo ayudará a desarrollar un eficaz esfuerzo de grupo, le facilitará multiplicar sus esfuerzos, beneficiará a los subordinados y facultará a aportar el máximo de su capacidad.

-Decidir qué tipo de decisión delegar.

Es posible preparar una lista de modo que las decisiones a delegar queden predeterminadas. Esto vincula la delegación con el planeamiento y la hace parte de la modalidad administrativa seguida.

-Elegir cuidadosamente al delegado.

La tarea debe ser proporcionada a la persona adecuada, es decir, alguien considerado capaz de tener éxito. Dar la oportunidad a aquellas personas que no están desarrollando todas sus aptitudes.

-Ayudar al delegado.

Ayúdelo, pero sin decirle exactamente qué decidir y qué hacer. Como norma general, si el interesado solicita ayuda, concédasela pero darle respuestas niega los beneficios de la delegación. Antes bien, el delegante debe ponerse disposición, estimular y formular preguntas destinadas a descubrir y explorar las posibles soluciones del problema.

-Establecer un sistema de control de la delegación.

Los delegantes desean mantenerse informados; al sólo efecto de tener conocimiento de lo que está ocurriendo y de ubicarse en una posición apta para aplicar medidas correctivas si fuesen necesarias. Para disponer de esa información podrá recurrirse a informes, auditorias o reuniones periódicas.

2.3.4 Toma de decisiones:

Consiste en elegir una alternativa para determinar un curso de acción.

Qué acciones se necesitan para llegar a los objetivos propuestos, qué medios son los más aptos y eficientes, cuáles son las actitudes más convenientes para mantener un ritmo de trabajo? son algunas de las decisiones que periódicamente debe tomar un administrador.

Las fases principales del proceso de decisión:

-Identificación y definición del problema

-Proposición de cursos de acción.

-Elección del curso de acción.

-Identificación y definición del problema.

2.3.5 Liderazgo:

Patrón del comportamiento deseado para integrar interés, esfuerzos personales y organizacional en procura de un objetivo "Los miembros del grupo necesitan al líder para guiarse con facilidad".

"El líder necesita gente con la cual trabajar y a la cual servir. Si unos y otros no reconocen la mutua necesidad de amarse y respetarse, unos y otros se perderán".
Lao Tse

El líder es la persona que posee la habilidad para inducir a los seguidores a trabajar con responsabilidad en tareas conducidas por él y éste debe contar con los siguientes atributos:

-La responsabilidad del líder atrae.

-Su capacidad de comunicación convence.

-Representa una causa minoritaria.

Todo lo expuesto nos muestra que el liderazgo es una relación compleja que involucra:

-Al líder

-A los subordinados

-A las situaciones creadas por las actividades de la institución, los valores sociales, las condiciones económicas y las condiciones políticas.

En síntesis, el líder debe tener seguidores y debe ser capaz de conservarlos; para ello cuenta con los siguientes atributos:

-La personalidad del líder atrae

-Su capacidad de comunicación convence

-Representa una causa meritoria

Todo lo expuesto nos muestra que el liderazgo es una relación compleja que involucra:

-Al líder

-A los subordinados

-A las situaciones creadas por las actividades de la institución; los valores sociales, las condiciones económicas, los elementos tecnológicos disponibles y las consideraciones políticas.

2.3.6 Motivación:

Proceso para lograr que cada persona cumpla su trabajo con entusiasmo, porque desea hacerlo.

Vemos en esta definición que la motivación corresponde al comportamiento de las personas.

Involucra una fuerza interior del ser humano con un gran contenido emocional. Un administrador deberá estar motivado hacia el progreso y el éxito de su trabajo, para poder motivar a los demás. Deberá conocer a quienes trabajan con él, tener noción de sus necesidades y apetencias personales así como poseer la capacidad de comprender su comportamiento.

El objetivo consiste en hallar una voluntad de hacer, de modo que la tarea se realice a través de la satisfacción de las necesidades del personal y las exigencias de la institución.

Formas de motivación

Entre los importantes atributos que facilitan la motivación se cuentan:

-Enriquecimiento del cargo

Se relaciona con la importancia del contenido del cargo. Enriquecerlo deliberadamente para incorporarle una mayor responsabilidad, espectro de tareas y desafío en relación con las necesidades propias del titular en ese cargo, tendrá un efecto motivador.

Rotación de cargos

Este método de motivación está adquiriendo popularidad. Pasar periódicamente al agente de una actividad a otra, ayuda a minimizar el hastio y el desapego de la tarea. En la especificación del cometido, se debería incluir una mezcla de tareas a fin de que el desarrollo de la gente y la satisfacción de sus necesidades personales sean posibles y alentadoras.

Administración por objetivos

La práctica de permitir al trabajador participar no sólo en la determinación de los propios objetivos personales, sino también en el modo de cómo se llevarán a cabo, todo con la aprobación final del superior, comporta enormes cualidades motivadoras. Por ese enfoque, el agente pone a su voluntad al servicio de los resultados y no de las actividades, de las fuerzas y no de las falencias, del manejo inteligente y no de la improvisación.

Participación

La mejor manera de lograr la contribución del agente a los objetivos de la empresa es admitir su participación. Que la persona sepa que sus ideas ayudan a conformar la decisión finalmente tomada y se de cuenta de que el propio aporte es efectivo. Cuando hay participación, el deseo de la persona de sentirse importante y contribuir al progreso es reconocido por la superioridad y utilizado provechosamente.

Los mejores resultados se evidencian cuando el trabajador: a) se concientiza en cuanto a los objetivos buscados, b) posee los conocimientos adecuados para manejar el problema presente y c) se le acuerda el tiempo que pudiere necesitar para analizar el problema en sus limitaciones y ramificaciones importantes.

Reconocimiento

En general la gente necesita ser aceptada como miembro de un grupo y siente deseos de tener una posición. Las personas aspiran a que se de importancia a su presencia, sus realizaciones y contribuciones. La motivación alcanza su valor máximo cuando ese reconocimiento proviene de quienes pertenecen al mismo grupo de trabajo u otro fin. Además, la persona objeto del reconocimiento debe saber por qué y debe sentir que lo merece.

Crecimiento

El deseo de desarrollarse y progresar existe en todos los empleados en diversos grados. Estos deseos, se materializan en la necesidad de realizar las potencialidades propias y en la aspiración de ser ascendido. El directivo progresista, creando y manteniendo un ambiente de trabajo en donde prosperen el empuje y el crecimiento.

Realización

El administrador debe asegurarse de que la meta constituye un desafío para el subordinado, pero que es una meta alcanzable. La tarea debe tener sentido y ser valiosa a los ojos de la persona, quien debe recibir la evaluación inmediata una vez concluida su labor. El énfasis que se ponga en la realización resultará eficaz para satisfacer necesidades tales como el deseo de ejecutar un trabajo interesante y que ese trabajo sea útil.

Responsabilidad

Cuando la responsabilidad no está determinada específicamente, muchos individuos dejarán que los demás terminen el trabajo, pensando que a ellos no les corresponde hacerlo. Todo empleado necesita conocer claramente sus obligaciones. Esto le ayuda a realizar el trabajo que él sabe que debe hacer. El deseo del personal de que se le asignen tareas específicas y de ser juzgado por su cumplimiento, es un claro ejemplo de la motivación lograda mediante una utilización adecuada de la responsabilidad.

Retribución

Toda tarea debe ser justamente retribuida. La retribución, además de permitir a quien la recibe satisfacer necesidades impostergables, es un importante elemento de motivación.

2.3.7 Comunicación

La comunicación es un medio imprescindible para la administración. Todo administrador debe desarrollar y perfeccionar su capacidad para comunicarse. Será a través de una comunicación efectiva que logrará que sus instrucciones sean comprendidas y cumplidas correctamente. Sabemos que para que exista comunicación, deben intervenir como mínimo dos personas, entre las que, a través de un canal, se transmite un mensaje. Si uno habla o escribe, el otro escucha o lee. Es decir, uno emite y el otro recibe emitiendo a su vez una respuesta a la que deberá ser sensible el que originó el mensaje. Este es uno de los principios fundamentales de este proceso:

Toda comunicación es bidireccional. El hecho de que alguien haya escuchado o leído un mensaje y acusado recibo de mismo, no significa que haya habido comunicación efectiva.

Comunicar es más que decir o escribir, incluye también comprender. La comunicación se realiza básicamente, para influir sobre el comportamiento.

Ese comportamiento se regirá por la interpretación que, del mensaje, haya hecho el receptor. Por ello podemos afirmar que:

Las percepciones del receptor y no las intenciones del emisor, gobiernan lo que se comprende. Estamos ahora en condiciones de integrar estos principios en una definición:

Comunicación es el proceso de efectuar un intercambio de entendimiento entre dos o más personas.

Formas de comunicación:

Según el sentido:

- ascendente
- descendente
- horizontal

Según normas

- formal
- informal

Según los símbolos

- oral
- gráfica (palabras, números, imágenes)

Tipos de Comunicación

- (a) **ORAL**: cara a cara, teléfono, charlas, conferencias...
- (b) **ESCRITA**: cartas, memorandums, letreros, folios, afiches...
- (c) **NI ORAL NI ESCRITA**: la manera de presentarse, de vestirse, actitud, acciones, hábitos, gestos...

Los mensajes escritos pueden ser útiles, son más permanentes y menos aptos a ser olvidados, pero son más rígidos y no dan oportunidad para ser clarificados. Como regla, todos los mensajes importantes deben ponerse por escrito.

Se estima que una persona normal habla 125 palabras por minuto, a la vez que piensa fácilmente a la velocidad de 400 a 600 palabras por minuto. La diferencia entre la velocidad a la que hablamos y a la velocidad a que pensamos es de 4 a 1. Esta habilidad nos da una cantidad muy grande de fuerza mental que podemos utilizar para nuestra ventaja mientras intentamos escuchar a alguien. Si la persona usa este poder, puede escuchar lo que se dice, pensar en lo que se ha dicho y le sobra tiempo para predecir lo que se va a decir. De esta manera la persona que escucha no solo pone el mensaje en la mente sino que permanece activamente envuelta en el proceso de comunicación.

Ver Figura 1 para E1 en anexos gráficos.

En la figura, la comunicación se representa alrededor de las 4 funciones de la administración que son llamadas "las técnicas de supervisión" ya que ninguna de ellas puede llevarse a cabo sin comunicación.

La estructura de toda organización está formada para establecer canales de comunicación. Por ejemplo, en el proceso de contratar nuevos empleados, el administrador debe explicar el trabajo, las aptitudes requeridas y los beneficios ofrecidos a los candidatos. La capacitación es casi totalmente un asunto de comunicación. La dirección se ejercita por medio de comunicación y los sistemas de control son realmente sistemas de comunicación.

La comunicación oral es probablemente la forma más efectiva de cambiar actitudes, creencias, sentimientos, etc. y debe emplearse en ella tanto tiempo como en la comunicación escrita.

La comunicación escrita es necesaria en instrucciones, órdenes y asuntos rutinarios que la gente no los puede absorber todos a un tiempo sino que tiene que referirse a ellos continuamente. La comunicación escrita es necesaria en informes a superiores.

A muchas personas no les gusta escribir porque creen que escribir es diferente de hablar y que para escribir se necesita usar una forma especial de literatura. Esto es un gran error. La sola diferencia entre escribir y hablar es que un esfuerzo muy especial debe hacerse para que el mensaje en la comunicación escrita sea claro y preciso.

A los supervisores siempre se les recomienda escribir frases cortas y esto, en general, es una buena regla para quienes no están seguros de su habilidad como escritores. Naturalmente es mucho más fácil cometer errores en una frase larga que en una corta.

La mejor regla para juzgar la comunicación escrita es que antes de circularla hay que leerla varias veces y ponerse uno en el lugar de la persona a quien va dirigida.

La comunicación es la herramienta principal en el funcionamiento de la administración pública. Los informes, si son bien utilizados, constituyen la manera más fácil de transmitir datos, información, opiniones, sugerencias, planes y presupuestos y datos de una oficina a otra. Es la única forma de comunicación (a excepción de cables, fax y télex) para la cual queda constancia de lo que se comunicó.

Muchos administradores prefieren trabajar en base a comunicación más rápida: llamadas telefónicas, conversaciones, etc., lo que está bien, sin embargo debe quedar constancia escrita de lo que se comunicó para cualquier eventualidad. Es común que un funcionario se cambie de trabajo y que la persona que lo reemplaza no tenga idea de lo que el anterior estaba haciendo por la falta de materiales escritos. Los informes, cartas, memorandums y otros medios de comunicación escrita constituyen la única forma de poder constatar lo que está sucediendo o lo que sucedió en una situación u oficina específica.

4.1 Control

Es la última fase del proceso administrativo; consiste en detectar las desviaciones en el curso dispuesto, para lograr los objetivos e intervenir para corregirlos.

El control puede ejercerse en cualquiera de las etapas de un proceso u ocupación, existen tres tipos de control: control preliminar, control continuo y control final.

Control preliminar

Se ejerce por medio de la planificación y asignación de recursos a emplear. Los recursos humanos deben cubrir los requerimientos del trabajo; los materiales deben satisfacer niveles aceptables de calidad y estar disponibles en el lugar y momento apropiado. El equipo debe estar al alcance cuando se necesita y los recursos financieros deben estar disponibles en las cantidades y momentos adecuados.

Control continuo

Examina las operaciones sobre la marcha, para asegurar que los objetivos están siendo cubiertos. Los medios principales para implementar control continuo se incluyen las actividades directivas o supervisoras de los administradores.

Control final

Constituye el análisis (evaluación) del resultado final. La acción correctiva está dirigida, al mejoramiento del proceso. Examina resultados históricos para orientar acciones futuras. Ejemplo: en el manejo de desastres suelen utilizarse análisis costo-beneficio, auditoría, control de calidad, evaluación del desempeño y estimación del impacto.

Muchos de los controles al alcance del administrador son de naturaleza monetaria. Un ejemplo es el presupuesto, que es también una herramienta de planificación. Si los gastos son más que el presupuesto, esto es una indicación que los planes no se han seguido. Al mismo tiempo, si se ha gastado menos de lo que se tiene en el presupuesto, esto puede indicar que el administrador ha hecho un buen trabajo y se han producido resultados con menos dinero; pero, por otro lado, la misma situación puede significar que no se está haciendo lo que se debe. Si el presupuesto está dividido en secciones pequeñas es muy fácil saber que se ha hecho o que debe hacerse. Pero no todos los controles son monetarios, por ejemplo, hay controles de calidad, producción, etc.

ACTIVIDADES

Haga que los participantes discutan el proceso de planificación anual de actividades de sus AP y que propongan sugerencias para mejorarlo.

Haga que los participantes discutan la organización de sus AP y que propongan sugerencias para mejorarla.

Haga que los participantes discutan los "controles" de sus AP, y que propongan nuevos controles o sugerencias para mejorar los existentes.

Apunte 1a

TECNICAS DE SUPERVISION

(Tomado de una publicación preparada por la
Corporación Nacional Forestal de Chile)

Comenzaremos analizando los 5 principios básicos de la supervisión (y administración).

Estos principios son:

- planificación
- organización
- dirección
- capacitación
- control

Planificación

Es el proceso consciente de seleccionar y desarrollar el mejor curso de acción para alcanzar el objetivo fijado. Es la base de donde emanan las futuras acciones ejecutivas.

Una vez determinados los objetivos específicos, se tiene que analizar cada uno de ellos en términos de lo que se necesita para alcanzarlos.

Esto lleva a formular tareas específicas. Este debe continuar proceso de análisis hasta que llegue al nivel de las tareas específicas a ser ejecutadas por individuos y a las relaciones entre éstas.

Por lo tanto planificar es hacer programas de acción para el futuro. Planificar implica en consecuencia dar forma organizada a un conjunto de decisiones integradas y, compatibles entre sí que guiarán la actividad de una empresa.

Organizar

Organizar es el proceso de agrupar y establecer las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades y definir las relaciones entre los ejecutivos y empleados de tales unidades.

La eficiencia de toda decisión depende de la fortaleza de esta estructura (esto lo veremos más detallado cuando hablemos de la organización que debe ejecutar el supervisor).

El supervisor a diferencia del operario, se caracteriza por dirigir el trabajo de otras personas y obtener resultados a través de ellas. El supervisor tiene recursos, persigue un resultado y dirige personas. El supervisor hace que otros hagan el trabajo. El operario tiene recursos, persigue un resultado, pero no dirige personas. El operario hace el trabajo.

De qué recursos dispone el Supervisor

El supervisor dispone de tres recursos:

Humanos: Persona

Físicos: Herramientas, materiales, energía, maquinaria, equipos

Financieros: Información, tiempo, dinero

Si se analiza el listado de recursos que maneja el supervisor se comprenderá que estos aisladamente no producirán ningún resultado. Es necesario que los recursos se engranen, combinen e integren armónicamente, de acuerdo con el resultado que se desea obtener. Ésta es

ADMIN. APUNTE E1a-2

en esencia la labor coordinadora que deberá realizar el supervisor.

Dirigir

Es el proceso de analizar las diversas actividades y combinarlas de manera que cada una se efectúe en un momento determinado. Es guiar al grupo humano en pos de la meta común.

Capacitar

Su objetivo esencial es el de ofrecer vías de superación para el personal de una empresa. Perfeccionando su calificación actual para el trabajo, su capacidad para progresar en el desempeño de sus labores y sus actitudes, se logra satisfacción en el individuo y mayor eficiencia para la empresa.

Controlar

Consiste en establecer un sistema de comprobación y vigilancia de las operaciones y procedimientos claves para determinar si los planes se cumplen de acuerdo con lo previsto y ordenado.

Qué se entiende por Supervisor

Un supervisor en la empresa, es la persona que tiene la responsabilidad necesaria para administrar o coordinar una serie de recursos, con el fin de alcanzar metas o ciertos objetivos o resultados predeterminados.

La naturaleza de las funciones del supervisor se deriva de la necesidad de coordinar los recursos de que dispone para lograr los resultados deseados. Si no se coordinaran estos recursos el conjunto marcharía a tumbos, deteniéndose por falta de materiales, por falta de equipo o porque la máquina ha sido mal elegida para tal o cual tarea o poco cuidado por el personal o también porque no quiere, no puede o no sabe hacer lo que debe.

Por ello, retomo lo dicho anteriormente sobre los cinco principios básicos de Administración aplicables a cada departamento y en especial a ser manejados por el supervisor.

Al Planificar

El supervisor deberá hacer que el trabajo fluya en forma constante y pareja.

Al Organizar

El supervisor debe preocuparse que el personal tenga el equipo y materiales necesarios para hacer el trabajo, que este en un ambiente adecuado y que forme un equipo competente.

Al Dirigir

El supervisor debe preocuparse de la disposición o capacidad del personal para hacer su trabajo.

Al Capacitar

El supervisor es responsable de preparar adecuadamente a su personal, proporcionándole y desarrollándole las habilidades y las actitudes necesarias para que le permitan realizar su trabajo con eficiencia.

Al Controlar

El supervisor, finalmente, es responsable de que el personal individualmente y como grupo, esté orientando sus esfuerzos hacia el resultado deseado, hacia la meta común.

Ver Figura 1 para E1a en anexos gráficos.

Características de un buen supervisor

Se considera que un buen supervisor es aquella persona que tiene las siguientes características:

1. conocimiento de su trabajo
2. conocimiento de sus responsabilidades
3. conocimiento de sus funciones.

1. Conocimiento de su trabajo

Esto significa que un supervisor no puede supervisar un trabajo desconocido. Esto implica que el supervisor debe conocer como forma básica lo siguiente:

- El proceso de fabricación del producto de la planta
- Los sistemas de trabajo
- El manejo y mantención de la maquinaria
- Las características de los materiales y productos elaborados
- La calidad deseada etc.

2. Conocimiento de sus responsabilidades

Por conocimiento de las responsabilidades se entiende:

- Conocer su descripción de cargo
- Conocer las políticas de la empresa
- Conocer los reglamentos de la empresa
- Conocer su grado de autoridad
- Conocer las normas de seguridad

ADMIN. APUNTE E1a-4

- Conocer la calidad y producción
- Conocer el manual de comunicaciones
- Conocer sus limitaciones como supervisor etc.

3. Conocimiento de sus funciones

Esto indica que el supervisor debe tener conocimientos y habilidades para planificar, organizar, dirigir, capacitar y controlar su trabajo.

Resumiendo, las tres características de un buen supervisor son:

- Conocimiento de su trabajo
- Conocimiento de sus atribuciones y responsabilidades
- Conocimiento de sus funciones.

Si se permite la comparación podemos decir que cada una de las características es como la base de un arco que encontrarán a continuación:

Ver Figura 2 para E1a en anexos gráficos.

Este arco representa las características del buen supervisor. Esta comparación nos sirve para ilustrar que, así como el arco es una estructura básica capaz de permitir la construcción de un edificio y soportar su peso, el buen supervisor también es el elemento básico en una organización y lleva sobre sus hombros el peso de la producción o entrega de servicios.

Pero es evidente que un arco no es más fuerte que la más débil de sus partes; también un supervisor no puede ser fuerte si algunas de sus características no están bien desarrolladas. Además, aunque un arco esté bien construido necesita de una base sólida, un apoyo. Este apoyo queda representado en nuestro caso por la empresa. Todo supervisor cuenta con el apoyo de la empresa desde el momento en que ésta ha decidido nombrarlo como tal.

¿Pueden Uds construir un arco sin base? ¿Pueden Uds considerar que un arco está completo sin una de sus partes? Igualmente no se puede concebir un buen supervisor si este no reúne alguna de las características antes mencionadas, ya que ellas forman un todo, se armonizan y están estrechamente ligadas entre sí. Hemos definido a un supervisor como una persona que obtiene resultados a través de otros. Veamos qué responsabilidades pone la empresa en sus manos:

- a) Son responsables desde luego de la cantidad de trabajo que se realiza en su departamento o sea son responsables de la entrega de un buen servicio.
- b) De la calidad

- c) De los costos
- d) De la mantenimiento
- e) De la seguridad
- f) De la instrucción etc.

Ver Figura 3 para E1a en anexos gráficos.

Veamos si en el cumplimiento de estas responsabilidades existe algo en común. Por ejemplo:
¿Por medio de quiénes se logra la producción, la mantención, la seguridad, la calidad etc.?

¿Hay algún trabajo del supervisor en el que no se incluye directa o indirectamente a las personas?

Cuando observamos cualquier aspecto del trabajo del supervisor nos encontramos con las personas. Esto constituye una clara indicación de que el supervisor obtiene resultados a través de las personas.

Cualidades del Supervisor

1. Actitud espiritual positiva
2. Conocimiento de las personas
3. Dominio de la palabra hablada y escrita
4. Capacidad de sentir
5. Firmeza
6. Examen sin prejuicios de la opinión ajena
7. Capacidad para juzgar y decidir
8. Juicio justo sobre el trabajo de cada uno
9. Aptitud para ganar la confianza
10. Veracidad
11. Honradez
12. Buena voluntad
13. Equilibrio
14. Consecuencia (Mantenimiento de una decisión)
15. Ambición moderada
16. Carencia de presunción
17. Sentimiento del honor
18. Respeto interior propio

ADMIN. APUNTE E1a-6

19. No pretender ser mejor de lo que es
20. Capacidad de desarrollo
21. Personalidad
22. Capacidad de arbitraje
23. Caudillaje
24. Exigir mucho de uno mismo
25. Voluntad de servicio para el bien común
26. Capacidad para utilizar las experiencias
27. Autodisciplina
28. Actividad
29. Energía
30. Actitud decisiva
31. Fé firme en un objetivo
32. Conciencia
33. Imparcialidad
34. Iniciativa
35. Seguridad en sí mismo
36. Decisión
37. Satisfacción por la responsabilidad
38. Capacidad de ejecución
39. Gusto del riesgo
40. Objetividad
41. Sentido de justicia
42. No ser testarudo
43. Respetto a los subordinados como seres humanos
44. Previsión
45. Amabilidad
46. Decisión y firmeza en las órdenes
47. Bondad
48. Tolerancia
49. Apoyo al personal
50. Ser modelo

Apunte 1b

ORGANIGRAMAS

El organigrama es una representación gráfica de la estructura de la organización, o sea de la división de actividades, las posiciones o puestos que forman una unidad, las líneas verticales de autoridad y responsabilidad y los canales de comunicación que unen al jefe con el nivel operativo de la organización.

Los organigramas también pueden ofrecer una forma simple de mostrar otra clase de información relacionada como los nombres de empleados, el salario de cada posición y las funciones mayores de la organización.

Un punto importante de recordar es que el organigrama no debe usarse para documentar el trabajo de cada persona que forma la unidad. La lista de funciones debe limitarse a áreas generales así que sólo las responsabilidades básicas y relaciones deben de incluirse para que el organigrama no se sumerja en detalles y rutina.

El primer paso para preparar un organigrama consiste en agrupar las actividades en todos los niveles de la organización. Esto se llama departamentalizar y se puede hacer dividiendo a los empleados de acuerdo con su función o trabajo, por ejemplo: producción, venta, fiscal, mantenimiento, etc., o también de acuerdo con el número de empleados, territorios, áreas geográficas, etc.

Para la preparación de organigramas hay que tener en cuenta también el número de empleados cuyo trabajo un supervisor puede efectivamente manejar y coordinar. Es muy difícil de especificar el número ideal de empleados que cada supervisor puede tener, debido a que cada organización, situación, tipo de personal, actividad, etc., son diferentes. El administrador, en todo caso debe considerar y medir, todos los factores al decidir en el número de empleados que debe poner bajo cada supervisor.

Los tres siguientes organigramas, tomados de CONAF, 1982, son ejemplos solamente. Cada país tendría diferentes organigramas debido a las situaciones diferentes de cada uno.

ADMIN. APUNTE E1b-2

Ver Figuras 1 y 2 para E1b en anexo gráfico.

(*) Este cargo existirá solamente en casos muy especiales, de unidades cuya superficie sea grande y que tengan una división territorial que imposibilite su manejo adecuado desde una sola sede.

Ver Figura 3 para E1b en anexos gráficos.

NOTA: Esta estructura varía, dependiendo de la importancia forestal de la región y de la complejidad de los problemas de manejo.

Apunte 1c

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y SU DISTRIBUCION

(Tomado de Terry y Rue, 1987)

Planeamiento:

1. Autorrevisión: determinar el estado actual de la empresa.
2. Inspeccionar el entorno.
3. Fijar objetivos.
4. Pronosticar situaciones futuras.
5. Formular acciones y requisitos en cuanto a recursos.
6. Evaluar las acciones propuestas.
7. Revisar y ajustar planes a la luz de los resultados del control y los cambios de condiciones.
8. Comunicar a todos los niveles el proceso de planeamiento.

Organización:

1. Identificar y definir la tarea a ejecutar.
2. Fraccionar la tarea en obligaciones.
3. Agrupar las obligaciones en puestos o cargos.
 4. Definir los requisitos de cada cargo. Agrupar los cargos en unidades manejables y debidamente relacionadas. Asignar la tarea a ejecutar, las responsabilidades y el alcance de la autoridad. Revisar y ajustar la organización a la luz de los resultados de los controles y de las condiciones cambiantes. Comunicar a todos los niveles el proceso de organización.

Dotación de personal:

1. Determinar las necesidades en recursos humanos.
2. Reclutar personal potencial.
3. Seleccionar entre los candidatos.
4. Preparar y desarrollar recursos humanos.
5. Revisar y ajustar la cantidad y calidad de los recursos humanos a la luz de los resultados de controles y los cambios de condiciones.
6. Comunicar a todos los niveles el proceso de selección.

Motivación:

1. Comunicar y explicar objetivos a los subordinados.
2. Asignar normas de desempeño.
 3. Entrenar y orientar a los subordinados para que cumplan normas de desempeño.
4. Recompensar a los subordinados por su desempeño.
5. Elogiar y censurar con imparcialidad.
 6. Proporcionar un entorno motivador comunicando los cambios de situación y sus requisitos.
7. Revisar y ajustar los métodos de motivación a la luz de los resultados de los controles y los cambios de condiciones.
8. Comunicar a todos los niveles el proceso de motivación.

ADMIN. APUNTE E1c-2

Control:

1. Establecer normas.
2. Supervisar los resultados y comparar con las normas.
3. Corregir desviaciones.
4. Revisar y ajustar los métodos de control a la luz de los resultados de los controles y los cambios de condiciones.
5. Comunicar a todos los niveles el proceso de control.

Ver Figura para E1c en anexos gráficos.

Apunte 1d

CONTROL

(Tomado de Curso de Administración para Desastres, OFDA)

Control

FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, CONSISTENTE EN DETECTAR LAS DESVIACIONES EN EL CURSO DISPUESTO, PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS E INTERVENIR PARA CORREGIRLAS.

Objetos de control

- Calidad
- Cantidad
- Tiempo
- Costo

Instrumentos

- Descripciones de trabajo

Las descripciones de trabajo son parte de la función de control, dado que ellas pre-determinan las actividades, responsabilidades y autoridad del encargado del trabajo.

- Cronograma cuantificado

Las actividades de un proyecto pueden ser presentadas gráficamente en forma de tablas, gráficas, y/o serie de diagramas. Esta presentación gráfica es una forma útil de auxiliar al personal a visualizar la relación entre actividades y el tiempo necesario para completar cada operación. La elaboración de los diagramas puede ser una actividad compartida entre el director y sus subordinados. El beneficio se duplica: la participación del personal aumenta la precisión y viabilidad del diagrama, y la dedicación del personal al plan de acción es estimulante.

Diagrama de "Barras" o "Gantt"

Una de las más populares técnicas empleadas en la planificación, calendarización, reporte, y control de proyectos es el diagrama de Gantt o de barras. Esta técnica representa gráficamente los avances de un proyecto, de acuerdo al tiempo especificado en el cual debe completarse. Los diagramas de Gantt son excelentes representaciones gráficas para calendarizar la ejecución de varias actividades del proyecto. Son empleados como modelos sencillos y fáciles de entender, para comunicar información a todos los niveles o para la administración de un proyecto.

- Presupuesto

El presupuesto se anticipa al flujo de actividades, para anticipar la disponibilidad de efectivo de acuerdo a las obligaciones financieras. Hay dos problemas en la presupuestación para operaciones de asistencia. Primero, muchos directores no habrán tenido experiencias previas sobre las necesidades particulares de la operación y pueden no tener conocimiento de todos los requerimientos presupuestales. Una lista estandarizada de conceptos presupuestales puede servir de referencia para los administradores y así estar seguro de que todos los conceptos fueron

ADMIN. APUNTE A1d-2

tomados en cuenta. El otro problema es mantener suficiente efectivo a la mano.

Tipos de control

- Control Preliminar

Se ejerce por medio de la planificación y asignación de recursos a emplear. Los recursos humanos deben cubrir los requerimientos del trabajo; los materiales deben satisfacer niveles aceptables de calidad y estar disponibles en el lugar y momento apropiado. El equipo debe estar al alcance cuando se necesita y los recursos financieros deben estar disponibles en las cantidades y momentos adecuados.

- Control continuo

Examina las operaciones sobre la marcha, para asegurar que los objetivos están siendo cubiertos. Los medios principales para implementar control continuo se incluyen las actividades directivas o supervisoras de los administradores .

Las actividades derivadas de las descripciones del trabajo y de las políticas definidas por la función de planificación. Los instrumentos están representados por las normas que guían.

- Control final

Constituye el análisis del resultado final. La acción correctiva está dirigida al mejoramiento del proceso. Examina resultados históricos para orientar acciones futuras. Ejemplo: En el manejo de desastres suelen utilizarse análisis costo-beneficio, auditoría, control de calidad, evaluación del desempeño y estimación del impacto.

Conclusiones.

El control puede ejercerse en cualquiera de las etapas de un proceso u operación. Control preliminar implica la definición del curso de acción, los recursos para lograr el objetivo y el instrumento de medida. El control continuo es aquel que se ejerce, durante toda la operación o proceso; puede realizarse mediante la supervisión que consiste en la evaluación del curso o del grado de alcance de la meta u objetivo trazado, y permitir la intervención correctiva correspondiente.

El control final es el que se ejerce al terminar el proceso, representado por la evaluación del resultado o impacto de una acción, el control de calidad y cantidad de un producto, el tiempo empleado para lograr objetivos y el grado de ejecución presupuestal.

Apunte 1e

LA ACELERACION DEL PROCESO DE CAMBIO Y LA ADMINISTRACION PUBLICA

(Tomado de Curso PNUD/CGR/COS/89/006, 1991)

I).- INTRODUCCION:

"¿Qué nos deparará el siglo XXI en términos de administración pública?"

Seguiremos como hasta el momento, en materia de estructuras, procesos, tecnologías, cultura organizacional y relaciones con los administrados. O, se vislumbran desde ya, en el ambiente tendencias que nos indiquen hacia donde podríamos dirigirnos.

En un intento por contestar a esta difícil interrogante, hemos identificado - sin afán ni pretensión de ser exhaustivos - algunas tendencias que podrían caracterizar la administración pública del futuro.

Sin embargo, antes de entrar a detallar cada una de las tendencias que hemos seleccionado, permítasenos mencionar que, para el próximo siglo, tres factores serán de carácter vital para las organizaciones:

INFORMACION

TIEMPO

RECURSO HUMANO

La literatura y la enseñanza tradicional de la administración siempre nos enseñó que para producir cualquier bien o servicio, cuatro factores de producción eran indispensables: tierra, capital, trabajo, y empresario, en cualquier forma de combinación que se diera.

Y, esto sigue siendo válido. Solo que, complementado con los tres elementos mencionados anteriormente, ya hoy en día, y para funcionar en el contexto del nuevo siglo, como decíamos, revisten y revestirán un carácter verdaderamente estratégico.

Con estas ideas en mente, pasemos sin más preámbulos al análisis de tendencias.

II).- DESCRIPCION Y COMENTARIOS A LAS TENDENCIAS:

II.1).- PLANEAMIENTO ESTRATEGICO REALISTA Y FLEXIBLE:

La planificación como ejercicio meramente administrativo de la administración pública, se aventura cada vez más en los terrenos de la planificación estratégica.

Pero, este planeamiento estratégico debe ser de carácter realista, en el sentido de que incorpore aquellos proyectos, programas o ideas que realmente se vayan a realizar.

La literatura de formulación e implementación de políticas públicas nos enseña que las cosas, para que efectivamente cristalicen en el sector público, deben por lo menos incorporar total o parcialmente cuatro ingredientes:

ADMIN. APUNTE E1e-2

A).- SER POLITICAMENTE ATRACTIVAS.

B).- SER SOCIALMENTE ACEPTABLES.

C).- SER ECONOMICAMENTE FACTIBLES.

D).- SER ADMINISTRATIVAMENTE VIABLES.

Creemos que, el tener presente estos cuatro ingredientes podría contribuir a dar realismo a los procesos de planificación.

Pero, además, el proceso futuro de planeamiento en las organizaciones debe incorporar una gran dosis de "FLEXIBILIDAD".

II.3).- DEVOLUCION DE COMPETENCIAS Y RECURSOS:

Paralelo al fenómeno descrito en el aparte anterior, los intentos por devolver competencias y recursos ("devolución"), a las municipalidades y otros entes administrativos de carácter local y regional, se verán fortalecidos y quizá generalizados.

Hemos considerado tratar este punto de la "DEVOLUCION", de manera separada, porque realmente constituye un fenómeno distinto de la descentralización y de la desconcentración, en la medida en que - mediante este expediente - estamos, en realidad, devolviendo a entes locales, facultades y recursos que en alguna oportunidad les pertenecieron, pero que posteriormente les fueron, por decirlo de alguna manera "usurpados" desde los niveles centrales de los gobiernos, invocando muy variadas argumentaciones.

II.4).- MAYOR PARTICIPACION DE LOS USUARIOS EN LA TOMA DE DECISIONES Y CONTROL DE GESTION PUBLICA

Frente al "Estado omnipotente", se fortalecerán e institucionalizarán mecanismos mediante los cuales se abrirán espacios para una mayor participación de los ciudadanos en la gestión y control de la gestión de los entes públicos.

A manera de ejemplo podemos citar figuras y expedientes tales como:

II.4.1).- Asociaciones de Usuarios.

II.4.2).- Participación de usuarios en las Juntas Directivas de las instituciones.

II.4.3).- Defensorías del Consumidor.

II.4.5).- "Ombudsman" (Defensor del Pueblo).

II.4.6).- Otros.

II.5).- ORGANIZACIONES BASADAS EN LA INFORMACION:

Cada vez más, la estructuración y el diseño o "arquitectura organizacional" para el sector público, buscará moverse del esquema burocrático, piramidal, tradicional; basado en los principios de comando y control (command and control), para evolucionar con gran énfasis hacia el campo de las organizaciones basadas en la información (information-based organizations), con el apoyo de toda la nueva plataforma tecnológica que está siendo puesta a disposición de las organizaciones.

II.6).- SIMPLIFICACION DE TRAMITES:

Indudablemente el clamor de las sociedades y de los usuarios será cada vez más por una simplificación de trámites en el sector público, paralelo a las corrientes que se perfilan y ya operan en el sector privado. Por lo tanto es de esperarse un incremento de los esfuerzos por alcanzar este objetivo, muy estrechamente vinculado con el establecimiento de las:

II.7).- VENTANILLAS UNICAS (ONE STOP OFFICE), que por evidente, nos abstenemos de comentar con más detalle.

II.8).- PRIVATIZACION:

Sea cual sea el significado que quiera dársele al término "privatización", la reducción de los aparatos estatales, fundamentada en la premisa de que es preferible un "estado fuerte y eficiente, a un estado grande", seguirá con un auge creciente, hasta cierto punto.

Paralelo se irá produciendo un traspaso paulatino de funciones hoy día en manos del estado, al sector privado, sea por compra directa de empresas públicas, ampliación de los esquemas de cooperativas, etc.

II.9).- DESREGULACION:

Ante las quejas de la "permisología", del entramamiento burocrático, y concordante con los fenómenos de privatización, se intensificarán las presiones por "desregular" el aparato estatal y ciertas áreas conexas de otros sectores.

Sin embargo, aunque reconocemos la necesidad de desregular en ciertas áreas, quisiéramos llamar a la reflexión en el sentido de que socialmente, esto puede realizarse, en la medida en que podamos garantizar nuestras sociedades que ese relajamiento de los esquemas regulatorios no necesariamente conllevará a un incremento en los fenómenos de corrupción, de por sí cada vez más sofisticados e imaginativos en América Latina.

II.10).- TECNOLOGIAS DE INFORMACION MAS INTENSIVAS:

Nuestros sectores públicos continuarán siendo invadidos con mayor intensidad por las tecnologías de información, es decir:

II.11).- INFORMATICA

II.12).- OFIMATICA

II.13) - TELEMATICA

esquema donde la CONECTIVIDAD (palabra clave de los 90), jugará un papel de gran relevancia.

II.14).- CULTURA DE INTERCAMBIO DE INFORMACION (INFORMATION SHARING CULTURE)

Consistentes con lo anterior, la duplicación existente de bases y bancos de datos en el sector público tenderá a disminuir, mediante esta nueva cultura que propicia el intercambio de información, coadyuvada con los potenciales que ofrece la conectividad y las posibilidades de acceso en línea a información localizada en sedes distintas de nuestra institución.

II.15).- MENOS ENFASIS EN LA DIVISION DEL TRABAJO Y MAS EN SU INTRGRACION.

La teoría administrativa tradicional influyó mucho el desarrollo administrativo latinoamericano, y por supuesto a todas las organizaciones a nivel mundial.

Uno de los postulados básicos de esta escuela era que, en la búsqueda racional de la eficiencia administrativa, la división del trabajo rendía grandes dividendos.

Este aspecto lo vemos reflejado hoy en día en el organigrama de cualquiera de nuestras instituciones.

Ahora bien, las nuevas realidades gerenciales de cara al siglo XXI, ponen más atención a la interacción entre los participantes de un grupo de trabajo (equipo), encargado de llevar a cabo una tarea. Y, con las nuevas tecnologías de información, y las nuevas modalidades de trabajo que recién comienzan a ponerse en boga, los esfuerzos por integrar el trabajo, y lograr cada vez mejores productos, se tornan más importantes y merecen la mayor atención.

II.16).- CONECTIVIDAD ENTRE NOSOTROS Y LA ORGANIZACION, TRABAJO COOPERATIVO A DISTANCIA, SEDES VIRTUALES Y NO FISICAS DE TRABAJO, Y MAS MOVIMIENTO DE IDEAS QUE DE PERSONAS.

También, algunas nuevas modalidades de trabajo se popularizarán de cara al cambio de siglo. Mediante el concurso de las tecnologías de información (informática, telemática y ofimática), aunado esto a la democratización del acceso a los sistemas de facsímil -(FAX), podremos incrementar nuestra conectividad con la oficina, presenciaremos el reforzamiento de las redes cooperativas de trabajo a distancia y la consolidación del concepto de "sedes virtuales de trabajo", en vez de las tradicionales sedes físicas.

Y en la misma línea de lo anterior, por la influencia del factor "conectividad", tendremos acceso más rápido a las consultorías y a las asesorías especializadas a distancia, ya que en lo futuro se tenderá más - en vista de que las tecnologías así lo posibilitan y permiten - a mover ideas en vez de personas a través de todo el globo terrestre.

II.17).- SISTEMAS DE CONTROL Y CONSULTA AUTOMATIZADOS: (INCLUYE ALGUNOS CONTROLES PREVIOS Y SISTEMAS EN LINEA)

Como complemento a todo este nuevo esquema de estructuración de instituciones y organización del trabajo a futuro, es de esperarse cada vez más, sistemas de control y consulta automatizados, incluyendo los controles previos que sobreviven a la controversia y discusión tan de moda hoy en día, posibilitándose, vía la interconexión telemática, el acceso a sistemas de control y consulta en línea.

II.18).- UTILIZACION EXTENSIVA DE:

- SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL
- SISTEMAS DE SOPORTE A TOMA DE DECISIONES
- SISTEMAS EJECUTIVOS DE INFORMACION
- SISTEMAS EXPERTOS

Ademas, considerando de nuevo el papel de la información como recurso vital de las organizaciones, y en especial las del sector público, cuya misión primordial es la producción o entrega de servicios, los sistemas de manipulación de información, bajo las categorías de los mencionados más arriba en este aparte, se popularizarán cada vez más, en beneficio de los ejecutivos, profesionales, analistas, organizaciones y de la sociedad en general.

II.19).- SUBCONTRATACIONES (¿EN QUE NEGOCIO ESTAMOS?):

Como uno de los rasgos finales, el fenómeno de las subcontrataciones tendrá en lo futuro gran vigencia.

Este concepto se está comenzando a utilizar intensivamente a partir del cuestionamiento de en qué se es bueno. Es decir, en qué negocio estamos? (In what business are you?).

Presupone que, todas nuestras energías deberían canalizarse hacia aquellas áreas en las cuales realmente tenemos un "expertise", y lo sucedaneo, pues mejor es contratarlo a alguien que sea igualmente bueno pero en esa otra área de actividad.

II.20).- CUT-BACK MANAGEMENT:

Para finalizar, pensadores de la categoría de Charles Levine, han venido a plantear algunas consideraciones interesantes en referencia a la situación de escasez de recursos que desde hace cierto tiempo enfrentan y padecen las organizaciones.

Sus razonamientos, expuestos en su teoría del "CUTBACK MANAGEMENT" cimbran los cimientos de la lógica tradicional de la estructuración, gerencia y comportamiento organizacional.

Parte Levine del supuesto de que la lógica de estructuración de organizaciones utiliza la premisa de que "siempre habrá recursos para continuar creciendo organizacionalmente y expandiendo actividades, y que las situaciones de recorte presupuestario eran de carácter eminentemente temporal."

Pero lo cierto es que, pareciera ser que desde hace algunos años para acá la tendencia a los recortes de presupuesto, en vez de ser una situación temporal, se está tornando en fenómeno de carácter permanente.

En consecuencia, una nueva lógica debe gobernar las organizaciones bajo estos nuevos enfoques.

Por derivación lógica, podríamos decir que, razón han tenido algunos políticos, sobre todo de habla inglesa cuando han expresado que:

"IT IS NO LONGER FUN TO MAKE GOVERNMENT"

III).- INNOVACION INSTITUCIONAL Y FACTORES CRITICOS DE EXITO:

En los albores del Siglo XXI, no solamente nos enfrentamos a un cambio de centuria, sino además a un cambio de era. El gran paso en la historia de la humanidad es:

*DE LA SOCIEDAD O ERA INDUSTRIAL,
A LA ERA DE LA INFORMACION*

Es una transición en donde cobra especial importancia el "trabajo del conocimiento", toda vez que, como ya lo hemos mencionado en repetidas oportunidades, la información es el recurso vital para el mejoramiento y la sobrevivencia de cara a los fenómenos que vendrán en las sociedades, y por ende en las organizaciones, y que además nos afectarán en lo personal.

Por eso, también, es de suma importancia que mantengamos nuestros esquemas de análisis dentro de la óptica de la teoría de sistemas, como fuerza interrelacionante de diferentes aspectos de una misma realidad, donde interaccionan:

- a).- La organización formal.
- b).- La organización informal.
- c).- La gerencia o proceso gerencial.
- d).- La toma de decisiones.
- e).- Los fenómenos de autoridad y poder en las organizaciones.

Este cambio también nos conducirá a un cambio en nuestras organizaciones, por lo menos tal y como las conocemos hoy en día.

La pregunta lógica es, entonces:

¿Si la estructura piramidal burocrática está en obsolescencia, cuál es la alternativa?

La respuesta no es fácil, sin embargo la "Teoría Situacional o Teoría de la Contingencia" en la administración, nos provee de la mejor opción disponible, por lo menos académicamente a la fecha, cuando establece que:

*"NO HAY UNA UNICA Y MEJOR FORMA DE ORGANIZAR.
HAY TANTAS COMO SE REQUIERA EN FUNCION DE:
LA MISION DE LA ORGANIZACION,
DEL PERSONAL CON QUE SE CUENTE,
LA TECNOLOGIA DE QUE SE DISPONGA,
Y LA NATURALEZA DEL AMBIENTE QUE SE ENFRENTA,
ENTRE OTROS FACTORES".*

Sin embargo, debemos prepararnos para este período de transición, toda vez que ya se perfilan algunas paradojas de lo que va a suceder en el corto plazo. Entre ellas:

- a).- Muchas veces tratamos de aplicar herramientas de la era industrial a la era de la información.
- b).- Las organizaciones quieren y buscan ser más flexibles, sin embargo, las descripciones de puestos, esquemas de motivación y mecanismos de control se mantienen

rígidos.

c).- Las organizaciones también quieren usar sus recursos de manera más efectiva, pero no siempre es claro quién es el que más puede contribuir a un proyecto, especialmente entre funcionarios de diferentes áreas.

d).- También, estas organizaciones quieren ser más productivas, pero cada vez que un funcionario se marcha de la institución, un poco de la historia organizacional se va con él.

Estas paradojas, aunque preocupantes, son del todo comprensibles si las ponemos en su justa dimensión cual es el paso, o la transición de organizaciones basadas en los principios de línea y comando, para evolucionar hacia organizaciones basadas en la información.

Aparte de lo que ya hemos mencionado como tendencias a enfrentar de cara al nuevo siglo, a nivel organizacional cuáles son en concreto algunos, o los rasgos más representativos hacia donde evolucionarán las organizaciones en el futuro, y cuyo adecuado manejo proporcionará el control de los factores críticos de éxito en el proceso de innovación institucional.

En el aparte siguiente veremos una lista que contiene mas de veinte de esas características.

IV).- FACTORES O RASGOS INNOVADORES EN LAS ORGANIZACIONES:

IV.1).- Centralización del control y descentralización de la toma de decisiones.

IV.2).- Tamaño de las estructuras organizacionales reduciéndose y en consecuencia, las mismas tienden a aplanarse. Es decir, se perfilan con menos niveles de mandos medios.

IV.3).- Ambientes cada vez mas complejos, cambiantes impredecibles.

IV.4).- Transición de esquemas de gerencia y liderazgo autocráticos hacia estilos más democráticos y participativos.

IV.5).- De culturas de información centralizada a culturas de información compartida.

IV.6).- Combinación cada vez más fuerte entre las ciencias gerenciales y las tecnologías de información.

IV.7).- Reducción de los mandos medios y ampliación de los ámbitos de control en la cumbre o cúpula estratégica.

IV.8).- De trabajo creativo en la cumbre, a trabajo creativo en todo lugar y nivel de la organización.

IV.9).- De comunicaciones ordenadas verticalmente, a redes de comunicación interna y de telecomunicaciones hacia el exterior.

IV.10).- De departamentos especializados y rígidos, a grupos de trabajo, "cluster organizations" y "adhocracies".

IV.11).- De sistemas escritos de reporte, a sistemas ejecutivos de información "en línea" y democratizándose en cuanto a acceso.

ADMIN. APUNTE E1e-8

- IV.12).- Proliferación del correo electrónico para provocar mayor diseminación de las comunicaciones a través de toda la organización y mejorar la coordinación de los trabajos.
- IV.13).- Ajuste en el papel de los mandos medios por sistemas de computadoras, las cuales asumen muchas de las funciones de comunicación, coordinación y control que antes realizaban estos niveles.
- IV.14).- Gerentes operativos de línea liberados de algunas de las actividades de rutina, y compartiendo en la organización cada vez responsabilidades más creativas.
- IV.15).- De grupos funcionalmente afines, jerárquicamente ordenados, a grupos o "redes cooperativas interdisciplinarias de trabajo".
- IV.16).- Estructuras y estrategias organizacionales más flexibles.
- IV.17).- De control vertical, a una mayor integración horizontal del personal.
- IV.18).- De organizaciones supuestamente auto-suficientes, a alianzas inter-organizacionales basadas en principios de reciprocidad.
- IV.19).- De una atención a los valores comerciales, a una mayor atención a los valores profesionales.
- IV.20).- Del empleado tradicional al trabajador del conocimiento.
- IV.21).- ¿En qué negocio estamos?...Si no, subcontrate.
- IV.22).- Modificación en la filosofía, del manejo de los inventarios,- extendible a otras áreas del quehacer organizacional -, evolucionando de la filosofía del "por si acaso" (just in case), al concepto de "justo a tiempo" (just in time), sobre la base del principio de absoluta confiabilidad.
- IV.23).- Centralización de bases de datos (esfuerzo integrador), para ligar todos los aspectos de múltiples actividades altamente descentralizadas.
- IV.24).- Reconocimiento permanente de que la tecnología influencia la forma, naturaleza y cultura de la organización.
- IV.25).- De cerebros humanos, a sistemas expertos para tomar decisiones de rutina en ámbitos posibles y pre-establecidos.

V).- EFECTOS DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS:

A continuación expondremos de manera muy sintética, los principales efectos de las nuevas tecnologías en las organizaciones:

- V.1) - Las nuevas tecnologías posibilitan a los altos ejecutivos monitorear y controlar de manera mas efectiva la organización, requiriéndose menos mandos medios para analizar y transmitir información.
- V.2) - Con el advenimiento de los microcomputadores se posibilita el mejoramiento (en calidad y rapidez), de la toma de decisiones descentralizada.

V.3) - Como las tecnologías tienen un valor de uso neutro, es decir, son de carácter meramente instrumental, permiten apoyar la flexibilidad y velocidad de respuesta requerida por una organización de carácter descentralizado, pero también, apoya el control en una organización de carácter centralizado.

V.4) - Finalmente, la capacidad de las máquinas para acumular grandes cantidades de información, reunir hechos pertinentes, procesar rápidamente, -de acuerdo a criterios pre-establecidos y tomar decisiones, es lo que, en síntesis, ocasiona el gran impacto real de las tecnologías, además de su capacidad de conectividad.

V).- EL PROCESO GERENCIAL MODERNO:

No quisiéramos cerrar este capítulo sin establecer la naturaleza del proceso gerencial moderno, según el enfoque McKinsey, expuesto en el famoso libro "In Search for Excellence".

Al respecto se establece que:

El proceso gerencial "...es el proceso de alcanzar el mejor uso de los factores humanos, financieros, económicos, materiales, y otros recursos disponibles, para alcanzar objetivos específicos bajo condiciones de cambio, incertidumbre y control parcial."

"...Para estos efectos, debe interactuarse con un juego de variables independientes que, en una escala mayor representan una totalidad coherente:

STRATEGY	ESTATEGIA
STRUCTURE	ESTRUCTURA
SYSTEMS	SISTEMAS
SKILLS	HABILIDADES
STAFF	PERSONAL
STYLE	LIDERAZGO
SHARED VALUES	VALORES COMPARTIDOS

VI).- CONCLUSION:

PARA EL SIGLO XXI ES DE ESPERAR QUE ENTREMOS DE LLENO EN LA ERA DE LA INFORMACION, Y QUE EN VEZ DE ORGANIZACIONES BASADAS EN EL CONCEPTO DE LINEA Y COMANDO, TRABAJEMOS CADA VEZ MAS EN ORGANIZACIONES BASADAS EN LA INFORMACION, CON EL CONCURSO DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS, LAS CUALES EJERCERAN UNA INFLUENCIA DECISIVA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL, LA NATURALEZA Y MODO DEL TRABAJO, Y LAS RELACIONES CON LOS USUARIOS DE NUESTROS SERVICIOS Y LA SOCIEDAD EN GENERAL.

EL APOYO AL MAS ALTO NIVEL ES INDISPENSABLE

Apunte 1f

COORDINACION Y DINAMICA DE GRUPOS

(Servicio de Parques Nacionales de Costa Rica)

El administrador en su rol de conductor, debe cuidar la armonía de las relaciones individuales y grupales. De allí su necesidad de conocer elementos básicos de coordinación y de dinámica grupal.

Coordinación

Sincronización de los esfuerzos individuales con respecto a su magnitud, tiempo y sentido, con el fin de lograr una acción unificada hacia el objetivo.

Coordinar requiere de los atributos que hemos estado describiendo a lo largo de esta lección, tales como autoridad, responsabilidad, liderazgo, motivación, habilidad para la comunicación efectiva. Cada integrante de la institución debe conocer en que medida su labor contribuye al éxito en la consecución de los objetivos de la misma.

Dinámica de grupos de trabajoGrupo

Conjunto de personas que se hallan en mutuo contacto e interacción y tiene conciencia de cierto elemento común de importancia.

Origen de los grupos: pueden originarse de manera espontánea o deliberada. En ambos casos la razón fundamental es que cada uno de los miembros considera que puede realizar mejor sus actividades en colaboración con los demás que solo, no podría llevar a cabo lo que se propone.

Algunos de los atributos que caracterizan a los grupos y a sus miembros son:

- comparten la misma cultura o subcultura (regional, ocupacional y organizacional)
- se definen entre si como integrantes de un todo comunes
- tienen una percepción colectiva de su unidad
- participan en interacciones frecuentes
- se identifican entre si como resultado de buscar los mismos objetivos
- otros los definen como pertenecientes a determinada coalición

Estas necesidades son fundamentalmente dos:

- aprender de los demás
- actuar con los demás

Compartir sentimientos e ideas para el mejor entendimiento de la personas y el medio físico social que las rodea motivar la formación de grupos de aprendizaje, con la finalidad de superación del individuo, ampliando la capacidad de sus miembros.

Colaborar con otros en las decisiones y en la planeación del trabajo que no puede realizarse en soledad, induce la formación de los grupos de acción, cuyo objetivo es la productividad colectiva eficiente.

Clases de grupos:

Podemos distinguir dos grandes categorías:

Grupo primario: son aquellos que se forman por la existencia de pautas de comportamiento más allá de las determinadas para cumplir alguna tarea. Sus miembros están identificados por lenguaje, gestos y sentimientos.

Características:

- lazos: emocionales
- solidaridad: basada en los sentimientos
- objetivos: propios del grupo

Ejemplos: familia, grupo de amigos, grupos informales de trabajo.

Organización: orientado a conservar su unidad. Su principal fundamento reside en las satisfacciones sociales.

Estructura: variable y dinámica. Uno de los miembros puede ser "el trabajador ejemplar", otro "el líder", alguno el "payaso" y otros simplemente miembros.

Algunos pueden dejar el grupo y ser reemplazados o disminuir su prestigio por algún suceso.

Grupo secundario: su expresión más clara está dada en el grupo derivado del orden jerárquico oficial que consta en el organigrama.

Las personas participan no como personalidades totales, sino con relación a capacidades especiales y delimitadas.

Características:

- Lazos: formales, contractuales.
- Solidaridad: basada en lo calculador.
- Objetivos: los de la institución a que pertenece.

Ejemplos: Empresas, Agencias

Organización y estructura: formales, delimitadas por las normas que rigen en la institución.

Dinámica de grupos:

Hemos visto que las personas buscan satisfacer, al menor en parte, sus necesidades trabajando junto a otras y formando un grupo.

El grupo debe ser tratado por el administrador como una entidad en si y no como una mero conglomerado de individuos.

La dinámica: está referida a la manera como los integrantes de grupo manifiestan aceptación o rechazo a sugerencias, mejoras o cambios.

Investigaciones sobre dinámica de grupos han revelado que:

-Las normas del grupo son fuertes puntos de referencia. Resisten enérgicamente ideas que desvíen su comportamiento de las normas del grupo.

-Los integrantes deben compartir toda información que afecte al grupo.

-Los cambios de comportamiento de algunos miembros del grupo pueden originar tensiones en los otros.

Un papel importante del administrador es el de orientar al grupo hacia una tarea gratificante y productiva.

Identificar al verdadero líder y conocer sus convicciones y métodos operativos de su preferencia, es una de las claves para el éxito. Se respetarán las pautas que rigen al grupo, pero sin perder de vista los objetivos de la institución.

Trabajo en grupos:

Para un efectivo trabajo en grupo deben conocerse las siguientes características básicas:

Metas: La meta de la tarea del grupo deriva necesariamente de los objetivos de la institución, pero el grupo debe tener como meta secundaria la de mantenerse como tal. Un comportamiento de mutua confianza, contribuirá a una mayor originalidad, a reducir actitudes defensivas y a un mejor autocontrol.

Cohesión: Grado de atracción que el grupo ejerce sobre cada uno de sus integrantes. Se acentúa cuando los integrantes del grupo tienen valores y niveles similares. Ejemplo: los empleados, los profesionales y los no profesionales tienen dificultad para relacionarse.

Los grupos no deben ser muy numerosos, pues tienden a fraccionarse en subgrupos a veces antagónicos. El aislamiento físico puede aumentar la cohesión. Se ha visto que grupos "presionados" o "atacados" se vuelven más cohesivos, en respuesta al mayor status que les confiere el éxito logrado bajo tales condiciones.

Normas: Las normas grupales suelen ser reglas no escritas que los miembros van aprendiendo. El objetivo de la tarea formal influye sobre esto. Ejemplo: si la tarea es el diseño de determinado procedimiento, las normas de comportamiento podrán incluir: profesionalismos en el enfoque, coordinación central por un líder y un sentimiento de responsabilidad compartida. Si la tarea es lograr ideas innovadas para la institución, las normas comprenderán

un liderazgo no autoritario (dejar hacer), humor, apoyo a ideas inusitadas y mentalidad abierta.

Estructura: En toda organización suelen establecerse estructuras informales. El administrador que cree que la única estructura orgánica es la formal, está condenado a soportar las consecuencias del comportamiento "anómalo" de sus subordinados. Un líder informal puede contribuir a preservar la solidez del grupo, ayudando a los miembros más débiles, reduciendo tensiones y compatibilizando con el líder oficial los deseos del grupo.

Participantes y liderazgo: Si el poder y el status de los miembros son relativamente parejos, será mayor el grado de participación. El liderazgo democrático estimulará también una mayor participación, pues incluirá acciones como informar, orientar, resumir, mediar, alentar y brindar a todas la oportunidad de hablar.

Tema 2

ASPECTOS GENERALES DE TODA ORGANIZACION

OBJETIVOS:

Al terminar este tema, los participantes deben poder:

1. Describir los tres aspectos de toda organización administrativa.
2. Enumerar las características y etapas principales en el proceso de la toma de decisiones.
3. Enumerar seis principios de la organización.

REFERENCIAS:

Van Dersal, W. (1974); Blake y Mouton 1980 y 1975; MacGregor, 1970.

PRESENTACION:

1.1 Existen tres aspectos universales de todas las organizaciones administrativas:

- a. objetivos o propósito
- b. gente o empleados
- c. organización o jerarquía

1.2 OBJETIVOS

Cada organización administrativa tiene dos tipos de objetivos: la producción de algo y el bienestar de sus empleados.

Existe una infinidad de interacciones y relaciones entre los objetivos de toda organización y es función de los supervisores lograr la interacción más favorable posible para alcanzarlos. El supervisor debe promover una interacción armónica, y eficiente a través de sus acciones y de su estilo de supervisión a fin de optimizar el cumplimiento con los objetivos.

Para lograr una óptima interacción entre los objetivos de producción ("manejo" en las AP) y las necesidades del personal, se debe:

- a) definir los resultados esperados para cada persona.
- b) dejar que el personal tenga la máxima libertad posible para usar su iniciativa y creatividad. Hay que permitir que el personal cometa ciertos errores en el proceso, es parte de lo que tienen que aprender para lograr resultados.

- c) desarrollar en cada trabajador un sentido de responsabilidad hacia su trabajo.
- d) incorporar las necesidades y satisfacciones del individuo en la organización.
- e) alabar y criticar con frecuencia, permitir que el empleado sepa que sus supervisores se preocupan por él y su trabajo.

1.3 EMPLEADOS

Los empleados, en términos de su actitud y la perspectiva hacia el trabajo, se pueden dividir en 3 grupos diferentes:

- a) Personas con ambición que quieren triunfar y llegar a puestos altos en la organización y que seguramente ascenderán. Estos empleados se identifican con la organización y creen que esta es la mejor parte del trabajo; ellos se identifican tanto que puede decirse que adoptan a la organización. Ellos creen que deben crecer con la organización y a la vez esperan recibir más responsabilidades y mejor puesto. Ellos se ofenden, si alguien critica a su organización o cualquier cosa en relación con ella. Estas personas tienen necesidad de triunfar y son muy fáciles de supervisar, generalmente hacen todo lo que el supervisor les pida y les gusta saber como pueden hacer para mejorar sus trabajos. Ellos buscan adelanto y promoción, ganar más dinero, tener más prestigio, tener posición más alta y ejercer control sobre otros empleados. Por su actitud ellos tienen a veces problemas con los compañeros de trabajo pero no con sus superiores.
- b) Personas que no tienen un deseo especial de hacer algo de su trabajo en términos de éxito, sino que consideran el trabajo como un medio de sustento y actividad social con los compañeros de trabajo, satisfaciendo de esta manera sus necesidades de afiliación. Tienen una necesidad muy grande de ser aceptados socialmente por sus compañeros de trabajo. Como consecuencia, estos empleados manifiestan necesidades de reconocimiento por parte de sus colegas. A ellos les interesa más la opinión de sus compañeros que la de sus superiores. A los miembros de este grupo no les disgusta su trabajo, el problema es que no tienen ambición de hacer un buen trabajo o de triunfar por el miedo de que pierdan la amistad de los compañeros de trabajo.

Debido a su actitud hacia su trabajo estos empleados raramente se identifican con el AP o no tienen el deseo de, algún día, ser supervisores. Piensan, a menudo, que su AP no es la mejor y a veces hasta les da pena decir que trabajan ahí. Estas personas raramente reciben promociones y adelanto y esto es realmente lo que ellos quieren. Básicamente, este grupo de empleados trata de evitar cualquier involucramiento con el AP o sus superiores. Su asociación con el AP es sólo el trabajo que desempeñan: guarda, electricista, mecánico...etc. Ellos ven al supervisor como persona insensitiva y sedienta de poder. Frecuentemente rehusan hacer cualquier cosa extra en su trabajo. Sólo hacen lo que se

les pide, y nada más. A menudo tienen problemas con el supervisor sobre actitud, puntualidad y asistencia.

- c) Personas que realmente están interesadas en su trabajo y contentas con la satisfacción que sienten al llevarlo a cabo, sin aspiraciones de éxito económico o poder. A ellos les gustaría salir adelante pero no hacen nada para lograrlo, su interés es hacer un buen trabajo y ser competentes en lo que hacen. Este grupo presenta características de los dos grupos anteriores. No trata de progresar en su trabajo, creen que se merecen y tienen el talento para lograr éxito y se resienten si otros no lo aprecian. Ellos son generalmente muy inteligentes, creen que su contribución a la organización es muy grande, poniendo más valor en el simple hecho de ir a trabajar que en el trabajo que realmente hacen; con esta actitud dan ellos problemas a sus supervisores.

1.4 JERARQUIA

Cada supervisor con su grupo de personas o empleados es parte de una organización. Una organización es un grupo, de gente que trabaja junta para lograr un objetivo, meta o propósito.

Las organizaciones pueden ser pequeñas, con solamente unos cuantos empleados, o grandes, con miles de empleados. Pueden ser religiosas, de negocios, de gobierno, médicas, industriales, educacionales, etc., pero independiente del tamaño o la clase, la organización es "la casa", el ambiente, el sistema social y la atmósfera, en la que los trabajadores se desenvuelven. Por esta razón es esencial que el supervisor sepa algo de organizaciones en general y mucho acerca de la organización de la que él y su gente son parte.

La realización del propósito de la organización está efectuada por los empleados. Cada persona en la organización tiene cierta parte que hacer y cada parte es importante para el todo. El jefe de la organización tiene que saber claramente quién es responsable por: a) ver que el propósito u objetivo se realice, b) que cada persona haga lo que le corresponda y c) que toda la operación esté bien manejada.

En una organización pequeña como un AP, es posible que una persona haga varios trabajos diferentes. En una organización grande, el trabajo tiene que ser dividido entre varias personas.

Hay muchas maneras de organizar a la gente, en relación al trabajo que se necesita, para lograr con eficiencia los objetivos. El sistema más común es atribuido al ejército y consiste de un jefe, y de una línea de mando uni-direccional, que va del jefe hacia las personas que hacen el trabajo con un rango intermedio cuya función es la de asesorar y colaborar solamente con el jefe sin ninguna autoridad sobre las personas que hacen el trabajo.

Sin embargo, los especialistas en administración han observado que este

sistema no funciona bien en empresas ni en la administración pública, ya que no permite que el empleado tenga ninguna iniciativa, ni que participe en la toma de

Ver Figura para E2 en anexos gráficos

decisiones al proporcionar sus opiniones y experiencias. Así que en la actualidad, se considera que la organización de una administración debe ser bi-direccional, el jefe siempre manteniendo el poder de decisión.

1.5 PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

1. Las líneas de autoridad en la organización deben ser claras.
2. Nadie debe responder a más de un supervisor.
3. La responsabilidad y autoridad de cada supervisor deben ser entendidas por cada empleado.
4. El número de personas reportando a un supervisor no puede ser más que el número que él pueda efectivamente coordinar y dirigir.
5. La autoridad debe ser delegada tanto como sea posible a las unidades de individuos más cercanas al punto en donde la acción debe tener lugar.
6. Cada función necesaria para lograr el propósito de la organización debe ser asignada a una unidad de la organización.
7. La organización debe ser tan simple como sea posible.
8. Una organización debe ser flexible, pero los cambios necesarios deben ser hechos gradualmente, excepto bajo circunstancias muy especiales.

1.6 LIMITE DEL CONTROL

El límite del control es en parte el límite del conocimiento, pero más es el límite de tiempo y energía.

Hay mucha diferencia entre los límites sugeridos por las autoridades en

administración, sin embargo, hay 3 elementos que siempre se deben considerar: (a) diversificación de función, (b) tiempo y (c) espacio. O sea que el número de empleados que un supervisor puede tener bajo su control también se determinará no solamente por la naturaleza del trabajo, sino por la naturaleza del supervisor.

2.0 PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

El administrador es responsable del personal, dinero, máquinas y métodos a su disposición. Estos son recursos que él usa para cumplir con los objetivos. Para determinar cómo usar los recursos a su disposición, tiene que tomar decisiones constantemente.

Una decisión siempre se tiene que tomar entre varias alternativas, pues no es necesario decidir cuando sólo un curso de acción es posible. Una decisión real es necesaria cuando hay alternativas de un curso de acción. La verdadera toma de decisión siempre tiene riesgo, razón por la que para muchas personas es muy difícil tomar una decisión. Temer tomar una mala decisión es común y el resultado de esto es que se dejan pasar por alto muchas situaciones cuando se pueda.

2.1 Etapas principales en el proceso de tomar decisiones:

- a) Analizar y diagnosticar el problema adecuadamente.
- b) Concebir una o más soluciones.
- c) Proyectar y comparar las consecuencias de las soluciones alternativas.
- d) Evaluar los diferentes juegos de consecuencias y elegir un curso de acción.

No hay que confundir los síntomas con las causas verdaderas del problema.

En la selección de la solución más apropiada, hay que pensar en las limitaciones del caso: tiempo disponible, fondos, objetivos y políticas establecidas de la organización, etc. (Ver apuntes 2b y 2c).

ACTIVIDADES:

Organice una serie de discusiones entre los participantes, interacciones dinámicas (sociodramas), en que uno de los participantes juegue el papel de supervisor y otro el del empleado.

Invite a uno de los participantes a que haga de supervisor y a otro, de un empleado con problemas de puntualidad.

Preguntas para su consideración

1. ¿Cuáles son las decisiones más importantes que usted toma en el curso de su trabajo?

ADMIN. E2-10

2. ¿Puede usted acordarse de algún caso en que usted haya tomado una mala decisión? ¿Porqué? ¿Se olvidó de considerar los verdaderos objetivos? ¿Consideró todas las alternativas posibles? ¿Obtuvo toda la información necesaria antes de tomar la decisión?
3. ¿Tiene usted una manera o método organizado de solucionar problemas? ¿Puede explicar su método en pocas palabras?
4. ¿Usted cree que los administradores de AP, parques, bosques etc. que Ud conoce atacan los problemas y toman decisiones de una manera científica? o ¿lo hacen por intuición?

TEMAS RELACIONADOS:

Módulo A (Orient.): Temas 6 y 7

Módulo B (Protec.): Tema 2

Módulo C (Interp.): Temas 5 y 12

Módulo D (Manejo): Tema 1

Módulo E (Admin.): Temas 1, 3, 4, 6 y 7

Apunte 2a

LA TEORIA "X" Y LA TEORIA "Y"

(Fuente desconocida)

La obra de Mayo, y especialmente su exposición de la Hipótesis de la Chusma, tal vez preparó el camino para el desarrollo de la ya clásica "Teoría X - Teoría Y" de Douglas McGregor. Según McGregor, la organización tradicional, con su efecto de piramidación basado en una estructura de jefe-subordinado y en una centralización del proceso de toma de decisiones, y su control externo del trabajo, se basa en una serie de supuestos acerca de la naturaleza y la motivación humana. Estos supuestos se parecen mucho a la visión del hombre definida por Mayo en la Hipótesis de la Chusma- La Teoría X supone que la mayoría de las personas prefieren ser dirigidas, no se interesan en asumir responsabilidades y desean seguridad antes que nada. Esta filosofía va acompañada por la creencia de que las personas son motivadas por el dinero, las prestaciones y la amenaza de castigo.

Los administradores que aceptan los supuestos de la Teoría X tratan de estructurar y supervisar estrechamente a sus empleados. Estos administradores creen que el control externo es sin duda lo apropiado para tratar con persona indignas de confianza, irresponsables e inmaduras.

Después de exponer la Teoría X McGregor se preguntó si esta visión del hombre era correcta y si las prácticas administrativas basadas en ella son las apropiadas para muchas situaciones de hoy en día: el hombre, en una sociedad democrática, con sus crecientes niveles de educación y de vida, no es capaz de una conducta más madura? Basándose mucho en la jerarquía de las necesidades de Maslow, McGregor dedujo que los supuestos de la Teoría X acerca de la naturaleza del hombre son generalmente imprecisos, y que los enfoques administrativos que surgen de estos supuestos no logran motivar a los individuos para que trabajan con el fin de lograr los fines organizacionales. La administración ejercida mediante la dirección y el control tal vez no tenga éxito, según McGregor, porque constituye un método discutible para motivar a personas cuyas necesidades fisiológicas y de seguridad están razonablemente satisfechas y cuyas necesidades de afiliación, estima y autorrealización están convirtiéndose en predominantes.

McGregor opinaba que la administración necesitaba prácticas basadas en una comprensión más profunda de la naturaleza del hombre y de la motivación humana. Como resultado de esta opinión, McGregor desarrolló una teoría sustituta del comportamiento humano llamada Teoría Y. Esta teoría da por sentado que las personas no son, por naturaleza perezosas e indignas de confianza. Postula que el hombre puede seguir una dirección propia y ser creativo en el trabajo si se le motiva adecuadamente. Por lo tanto, debía ser una tarea esencial de la administración liberar este potencial en el hombre. El trabajador convenientemente motivado puede lograr mejor sus propias metas dirigiendo sus propios esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas de la organización.

Los administradores que aceptan la imagen de la naturaleza humana de la Teoría Y, usualmente no estructuran, controlan ni supervisan estrechamente el ambiente de trabajo de los empleados. En vez de eso, tratan de ayudar, a su empleados a madurar sometiéndoles progresivamente menos a un control externo, permitiéndoles hacerse cargo, cáda vez más de su propio control. Los empleados son capaces de alcanzar la satisfacción de sus necesidades de afiliación, estima, autorrealización en un medio de este tipo, algo que a menudo se descuida en el empleo. En la medida en que el empleo no proporciona satisfacción de las necesidades en todo los niveles, el empleado de nuestros días buscará generalmente en otro lugar la satisfacción eficaz de sus necesidades. Esto ayuda a explicar algunos de los problemas a los que regularmente se enfrenta la administración en áreas tales como la rotación y el ausentismo. McGregor opina que esto no debe suceder necesariamente.

A la administración le interesa el trabajo, y McGregor afirma que el trabajo es tan natural, y puede ser tan satisfactorio para la gente, como el juego. Después de todo, tanto el trabajo como el juego son actividades físicas y mentales. Sin embargo, en realidad, especialmente bajo una administración basada en la Teoría X, se percibe una clara diferencia en la satisfacción de la necesidad. Mientras que el juego es controlado internamente por el individuo (él decide lo que desea hacer), el trabajo es controlado externamente por otros (el trabajador no tiene control sobre su empleo). Así, la administración y sus supuestos acerca de la naturaleza del hombre han establecido entre el trabajo y el juego una diferencia que aparece artificial. En consecuencia, la gente se siente asfixiada en el trabajo y, por ello, busca pretextos para pasar más y más tiempo lejos de su empleo, con el fin de satisfacer sus necesidades de estima y de autorrealización (con tal de que tenga suficiente dinero para satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad), Por estar acondicionados por tipos de administración basados en la Teoría X, la mayoría de los empleados consideran el trabajo como un mal necesario en lugar de como una fuente de desafío y de satisfacción personal.

¿Tiene que ser el trabajo realmente un mal necesario? No, especialmente en organizaciones donde se han desarrollado grupos de trabajo cohesivos, y donde las metas de los grupos corren parejas a las metas de la organización. En tales organizaciones, hay una alta productividad y la gente va a trabajar de buen grado porque el trabajo es inherentemente satisfactorio.

Lista de supuestos sobre la naturaleza del hombre en los que se fundan la Teoría X y la Teoría Y de McGregor:

TEORIA X

1. El trabajo es inheramente desagradable para la mayoría de la gente.

2. La mayoría de las personas no son ambiciosas, desean poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas.

3. La mayoría de las personas tienen poca capacidad de creatividad en la solución de problemas de la organización.

4. La motivación ocurre sólo en los niveles fisiológicos y de seguridad.

5. La mayoría de las personas deben ser controladas estrechamente y a menudo coaccionadas a lograr los objetivos de la organización.

TEORIA Y

1. Trabajar es tan natural como jugar si las condiciones son favorables.

2. El autocontrol es a menudo indispensable para lograr las metas de la organización.

3. La capacidad de creatividad en la solución de los problemas de organización está ampliamente distribuida entre la población.

4. La motivación ocurre en los niveles de afiliación, estima, y autorealización, así como en los niveles fisiológicos y de seguridad.

5. Las personas pueden dirigirse a sí mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente.

Apunte 2b

LA TOMA DE DECISIONES

(Tomado de Weiss, 1987)

Pautas para la solución de problemas.

Los gerentes de primera línea enfrentan diariamente problemas de todos los tamaños y grados de dificultad. Algunos son tan pequeños e intrascendentales que requieren muy poco o ningún análisis antes de decidir qué se debe hacer. Otros problemas pueden ser difíciles y dispendiosos, y pueden requerir que usted les dedique mucho tiempo y energía. ¿Cuál es la mejor forma de atacar lo que parece constituir un problema serio? He aquí algunas pautas:

1. Evite tratar los síntomas de un problema— ocúpese de sus causas. En muchas empresas, por ejemplo, a menudo se dedica demasiado esfuerzo de ingeniería y mantenimiento a solucionar los síntomas de un problema en vez de concentrarse en el problema mismo, en especial cuando éste tiene que ver con equipo y maquinaria. Muchos gerentes tienden a analizar los síntomas en vez de las causas al tratar de corregir tales problemas.

2. Mire más allá del simple planteamiento del problema. Las palabras que lo describen pueden o no identificarlo claramente. Determine si la persona que le pide encargarse del problema entiende el alcance del mismo y lo que implica. A menudo es una buena idea poner en duda el objetivo de resolver un problema.

3. Sea profundo en la búsqueda de los hechos. Considere su enfoque y evite pasar algo por alto. Determine si el alcance del problema está totalmente definido. Verifique las suposiciones a fin de establecer si son esenciales para la solución.

4. No dude en dedicarse por completo al problema si ello representará la diferencia entre una buena solución y una mediocre. Un problema complejo puede exigir mucho ejercicio mental además de una gran atención a los detalles. Un problema mecánico puede requerir que usted se ensucie las manos. Su presencia física en un proyecto le ofrecerá el máximo de aprendizaje y experiencia.

5. Busque ayuda y asesoría de otras personas. Resolver usted solo un problema que afecta a otros no resulta aconsejable. Además, las personas afectadas pueden tener opiniones, ideas o información que son pertinentes. Desarrolle un buen estilo de comunicación para que los aspectos discutibles salgan a la luz. La buena comunicación estimula la participación y promueve la cooperación.

6. Sea razonable al abordar un problema. Cerciórese de que su solución es alcanzable teniendo en cuenta la tecnología y el conocimiento existentes. Utilice el sentido común: usted no quiere proponer una solución compleja o costosa para un problema trivial.

7. Deténgase en algún momento durante una sesión dedicada a resolver el problema para determinar si va por el camino correcto. Reconsidere su enfoque. Piense acerca de lo que está tratando de hacer. Esta verificación de su posición constituye un paso importante en la solución del problema, puesto que le dará la oportunidad de descubrir errores e introducir simplificaciones.

8. Utilice su discernimiento e intuición. Sus propios sentimientos deben recibir considerable atención. Confíe en usted mismo. Tenga confianza en que resolverá el problema y que su solución resistirá la prueba del tiempo.

Resolver problemas gerenciales no es cosa sencilla. Pero algunos gerentes que son hábiles en ello, lo hacen parecer fácil. Son capaces de hacerlo porque aprovechan todos los recursos y herramientas que están a su disposición. Buscan soluciones que sean realistas y prácticas. Para alcanzar estos objetivos, organizan sus esfuerzos, asignan su tiempo y utilizan plenamente su conocimiento y su experiencia.

Delegación de responsabilidades y decisiones

Un principio básico de organización implica que la responsabilidad debe delegarse al más bajo nivel de la organización que sea capaz de una actuación satisfactoria. Si usted le ha demostrado a su jefe que puede tomar ciertas decisiones, él debe delegar en usted esos problemas y asuntos. Ahora bien, es posible que usted deba asumir una responsabilidad por si mismo cuando su jefe esté ausente, y tomar la decisión que él normalmente habría tomado. Usted cometerá algunos errores, a menos que sea inusualmente hábil. Su jefe debe entenderlo y darle oportunidad de desarrollar sus capacidades; de esta manera irá aprendiendo y gradualmente llegará a tomar buenas decisiones.

La única forma de aprender a ser decidido es tomando decisiones. Si las sanciones por cometer errores son demasiado severas, bien sea para usted o para su jefe, usted podría mostrarse reacio a asumir nuevas responsabilidades y a tomar las decisiones que las acompañan. Sin embargo, tales situaciones no se prestan para formar personas en la toma de decisiones.

Hay quienes en la administración argumentan que no se puede esperar que ciertas personas asuman responsabilidades. Esto generalmente no es cierto. La mayoría de los gerentes de primera línea pueden asumir muchas más responsabilidades de lo que creen sus jefes.

Lo que a menudo parece ser indecisión es, en realidad, una falta de responsabilidad, lo cual viene a ser irresponsabilidad. Nos refugiamos en la irresponsabilidad por falta de confianza y por estrés. Asumir responsabilidades es la mejor forma en que una persona puede perfeccionarse en la toma de decisiones y de ascender en la jerarquía de su empresa.

Por el hecho de haber participado en la toma de una decisión, ¿debería usted estar siempre motivado y comprometido a ejecutarla? Esto depende de si usted acepta el principio de que la participación constituye un factor que

motiva. Si usted no quiere efectuar determinado trabajo y sin embargo se le pide que participe en una decisión relacionada con ese trabajo, una decisión que contrarie su opinión lo hará sentirse mal. No sólo se verá obligado entonces a realizar un trabajo que no quiere hacer, sino que tiene que hacerlo bajo presión, tanto de parte de sus colegas como de la gerencia superior. En sentido análogo, si usted contribuye a una decisión sobre un asunto del cual nada sabe, pero su consejo es aceptado, se puede entonces sentir comprometido y motivado a cumplir una decisión equivocada. La participación en la toma de decisiones lo compromete. Pero las preguntas pertinentes son: ¿A qué está usted comprometido? y ¿Por qué se comprometió?

Cuando una decisión no debe tomarse

Los gerentes pueden, en ocasiones, estar excesivamente impresionados por la aparente importancia y urgencia de tomar una decisión. En tal caso les iría muchísimo mejor si se detuvieran a considerar la situación con mucho cuidado. Existen muchas ocasiones en el trabajo en las cuales no es aconsejable tomar una decisión inmediata. Por una parte, si la decisión se puede posponer, puede resultar que no sea necesario tomarla. Vacilar es particularmente prudente cuando los gerentes están estresados. Los gerentes eficientes se niegan a tomar decisiones a la fuerza sin tomarse el tiempo necesario para pensarlas primero. Ocasionalmente debe tomarse, desde luego, una decisión con presteza, tal como sucede en una situación de emergencia.

Cuando un gerente de primera línea se ve presionado a tomar una decisión, debe decidir primero si una decisión temporal o provisional podría ser suficiente. Si bien tal decisión puede que no represente una solución del todo satisfactoria para el problema, generalmente alivia una situación molesta y le permite al gerente contar con más tiempo para desarrollar una solución que sea aceptable para todas las partes involucradas. Sin embargo, hay casos en que la demora con el propósito de ganar tiempo puede agravar una situación. Aplazar una decisión sobre asuntos de seguridad, por ejemplo, puede dejar la puerta abierta a otro accidente. Una demora en responder una queja sindical puede causar baja en la productividad de un grupo de trabajo. Usted debe siempre estudiar cuidadosamente una situación para determinar qué efecto podría tener una demora; decida qué pasos deben tomarse de inmediato y qué asuntos pueden diferirse. Solamente después de haberla estudiado puede usted juzgar qué tanto puede posponer una decisión global o final.

Por lo general, ser decidido constituye para usted tanto una ventaja como un patrón de conducta por el cual se le admirará. Indica que usted mantiene el control y que esta dispuesto a ser responsable. Sin embargo, existen ocasiones en que es preferible no decidir sobre algo. He aquí algunos casos:

- No actúe si la decisión que está por tomar no coincide con su intuición. Verifique su corazonada, en especial cuando la decisión que va a tomar se relaciona con personas; en tales casos una corazonada puede dar mejor resultado que la lógica.

- No decida algo cuando sabe que no conoce todos los hechos. Siga

investigando y estudie el problema sin resolverse todavía. Así estará preparado para cuando deba tomar la decisión.

- Posponga una decisión si no está seguro de sus consecuencias. Las situaciones y condiciones cambian con el tiempo, al igual que cambia la forma como la gente las percibe. La espera le permitirá dar paso atrás en caso de que las consecuencias de su decisión final no sean favorables.

- No tome una decisión si otros puntos de vista que aún no conoce podrían afectar su aceptabilidad.

- Posponga la decisión para ganar algún tiempo cuando la gente lo esté forzando a tomarla. Es muy posible que lo estén empujando por razón de los beneficios que ellos pueden lograr, no por los que usted puede lograr. Quizás con el tiempo muestren su juego, permitiéndole a usted ver el problema desde un ángulo diferente.

La toma de decisiones en grupo

La toma de decisiones en grupo se está volviendo cada vez más común en muchas empresas. En algunos casos las decisiones son tomadas por comités. En otros, grupos especializados son encargados de un problema; y en otros más aún, se adelantan discusiones entre el personal de la gerencia. El consenso es la clave de una exitosa toma de decisiones en grupo. Todas las partes que intervengan deben estar de acuerdo con la decisión. Si todos los responsables de ejecutarla concuerdan, estarán también motivados para que esa decisión tenga éxito.

Aunque de ordinario los gerentes están autorizados para tomar decisiones relacionadas con las obligaciones inherentes a su cargo, en caso de una decisión que no sea de rutina pueden consultar a otros para así obtener información y explorar puntos de vista diferentes. En cierta industria, un grupo de gerentes se reúne periódicamente con su jefe para tomar decisiones relacionadas con el departamento. A medida que la gerencia participativa adquiere mayor popularidad, es cada vez mayor el número de gerentes y trabajadores que se reúnen informalmente para discutir problemas y llegar a decisiones. Tales reuniones son buenas porque además de ayudarle a los participantes a que decidan qué debe hacerse y cómo debe hacerse, permiten que la gente se una en un esfuerzo de equipo. Hacen también que cada trabajador sienta que su opinión es valorada y que está contribuyendo al crecimiento y a la prosperidad de la empresa. En cuanto al interrogante de si los grupos toman mejores decisiones que los individuos, existen tanto ventajas como desventajas respecto a la toma de decisiones en grupo.

Quizás la ventaja más significativa de la toma de decisiones en grupo consiste en que el grupo ofrece recursos adicionales. Personas de distintas disciplinas pueden proporcionar toda clase de información y de ideas, y tienen diferentes puntos de vista que exponer. Con tal variedad de opiniones y experiencias, los grupos pueden a menudo presentar un mayor número de alternativas que el que presentaría una sola persona. Los grupos pueden también agregar un toque creativo a la solución del problema. Mientras que uno de los miembros puede ser muy creativo y ofrecer una buena idea, otro

puede sugerir algo que suscite ideas en las mentes de los demás. La complementación y la coordinación de ideas puede conducir a mejores soluciones que las que una persona podría desarrollar por sí misma. Tal interacción es la base de la tormenta de ideas como procedimiento para resolver un problema. La actuación del grupo es la semilla para una mayor aceptación de las decisiones, y la ejecución más eficiente es una consecuencia de la misma. Cuando la gente participa en la toma de una decisión, tiende a estar más comprometida y motivada para aceptarla y ponerla en marcha.

Si la toma de una decisión resulta mejor cuando varias mentes contribuyen a ella, es precisamente así como debe hacerse. Un buen caso ilustrativo de lo anterior lo constituye el trabajo de un comité de seguridad en la fábrica u oficina, cuyo propósito primordial es lograr prácticas y condiciones seguras entre los trabajadores. Otro sería el de un comité de sugerencias, el cual promueve y juzga ideas e innovaciones.

Sin embargo, no se deje usted llevar por la impresión equivocada de que la toma de decisiones en grupo es preferible a otras formas de resolver los problemas de las empresas - dista de ser perfecta. Aunque algunas de sus fallas no pueden evitarse, otras pueden atribuirse a un funcionamiento ineficiente del grupo. Por ejemplo, sucede con frecuencia que los grupos se demoran más en tomar decisiones que los individuos. Una persona puede obtener información, analizarla, considerar alternativas y decidir con mucha más rapidez. No gasta tiempo en discutir el problema a fondo con otra gente. Sin embargo, la ejecución puede tardarse más. El gerente debe informarle a la gente cuál fue su decisión y persuadir a otros para que la acepten. Cuando un grupo toma una decisión, el tiempo de toma de la decisión es mayor, pero el tiempo de comunicación y el de persuasión son reducidos. De modo que, en el caso de algunas decisiones, el tiempo transcurrido hasta llegar a la actuación puede ser igual cuando la decisión es tomada por un grupo.

Los grupos creados con el propósito de tomar decisiones deben enfrentar otras fallas inherentes a los mismos. Por ejemplo, sus miembros hacen todo esfuerzo posible por ser amistosos entre sí y evitar conflictos. Tales esfuerzos reducen la capacidad del grupo para evaluar las alternativas en forma realista. Establecer buenas relaciones viene a ser más importante que tomar buenas decisiones. Por el gran interés en conservar la armonía, pueden preponderar los descuidos en el cumplimiento del deber y de las responsabilidades. Además, si la actuación y el criterio de un grupo se limitan a una sola función, sus decisiones pueden ser débiles e ineficientes. Asimismo, tales grupos pueden crearse con un objetivo secreto - compartir la culpa si algo sale mal. Más aún, puede que un grupo no considere todas las alternativas posibles ni que estudie a fondo la decisión inicialmente seleccionada en cuanto se refiere a riesgos y desventajas. Puede que no se busque información de fuera; y existe una tendencia a concordar con las opiniones del grupo; las opiniones contrarias podrían ser ignoradas. Pero en vista de que la toma de decisiones en grupo tiene mucho que ofrecer a la gerencia, no debería pensarse en abandonarla simplemente porque tiene imperfecciones. Más bien, la gerencia debería tratar de mejorar los procedimientos para aprovechar al máximo las ventajas de este método.

Un problema frecuente consiste en que el tamaño del grupo no se adapta al propósito del mismo. Si es demasiado grande, algunos de sus miembros no tienen mucha oportunidad de contribuir. Ahora, si es muy pequeño, el número de opiniones y puntos de vista representados no es suficiente. Además, los grupos, sin consideración a su tamaño, deben tener un líder. El líder más eficiente es aquél que tiene aptitudes para dirigir reuniones y hacer que los participantes contribuyan. Un buen líder puede, a menudo, superar las desventajas de un tamaño inadecuado del grupo.

El líder, que puede ser un gerente, es responsable de la agenda y de los problemas que deben ser solucionados. Esta persona debe hacer un planeamiento considerable y una definición de objetivos antes de que el grupo se reúna. Conviene que el líder sea una persona flexible para que transmita al grupo la necesidad de innovar y de ser creativo en la búsqueda de soluciones y en arreglar problemas. En las reuniones de grupo es inevitable que haya diferencias de opinión. Esto es bueno, porque los desacuerdos pueden, de hecho, ayudar a mejorar las decisiones del grupo. Cuanto mayor sea el grado de información y de opinión, mayor será la probabilidad de que el grupo tome buenas decisiones.

Apunte 2c

LA TOMA DE DECISIONES EN FORMA PARTICIPATIVA

(Tomado de Weiss, 1987)

Participación

En vista de la creciente complejidad de las decisiones que se toman en muchas compañías y del mayor deseo de participación y compromiso por parte de los subordinados, los gerentes están aplicando cada vez más la gerencia participativa. La teoría se apoya en los supuestos de que los empleados, a todos los niveles de una organización, están capacitados para contribuir al proceso de toma de decisiones y que, en general, esa buena voluntad y esta capacidad no han sido aprovechadas. Dicha teoría está respaldada por el concepto que tienen muchos gerentes de que cuando los subordinados intervienen en mayor medida en la toma de decisiones, los superiores tienen mayor influencia sobre la forma como se ejecutan las decisiones.

Sin embargo, esto es algo difícil de aceptar por parte de algunos gerentes de primera línea, especialmente aquéllos que creen que se han ganado el privilegio de tomar sus propias decisiones luego de años de arduo trabajo, entrenamiento y sacrificios que le han dedicado a su carrera. Tales gerentes no se dan cuenta de que la gerencia no es un privilegio sino más bien una responsabilidad. Los subordinados deben participar en las decisiones que tienen que ver con su propio trabajo. Otros gerentes conciben la participación como un desplazamiento de la responsabilidad; esto no es así, porque en realidad nadie conoce un trabajo en particular mejor que la persona que lo está haciendo día tras día. Algunas de las mejores ideas y soluciones para los problemas provienen de la misma gente que está realizando el trabajo.

En cualquier negocio, la facultad de tomar decisiones debe residir en personal de nivel gerencial. Un gerente de nivel superior debe estar en condiciones de tomar una acción decisiva con rapidez y se le debe conceder la responsabilidad definida para que lo haga. En diversas situaciones, la gente afectada por un cambio tiende a no oponerse al mismo cuando participa activamente en la toma de las decisiones que determinan la forma como dicho cambio ha de ponerse en práctica. Pero esta conclusión no es válida en todos los casos. El problema de cómo hacer un gerente para lograr la participación es complejo, porque dicha participación no significa lo mismo para todos los gerentes. Para algunos constituye un medio de manipular a las personas con el propósito de que éstas compartan el punto de vista sostenido por el gerente. Para otros es tan sólo una rutina que debe cumplirse para crear la ilusión de que los empleados tienen cierto derecho a expresar su opinión sobre lo que les está sucediendo. Desde luego, tales juicios se apartan bastante del verdadero significado de la participación.

La verdadera participación no se logra simplemente pidiéndosela a la gente; un gerente de primera línea tampoco puede obligar a los empleados a que participen. La verdadera participación depende de los sentimientos y actitudes de las personas involucradas. El acto de pedirle a la gente que asista a una reunión para discutir un problema de gerencia no es un aliciente suficiente para lograr que participe.

Los empleados deben *querer* participar, y deben estar convencidos de que el propósito del gerente es sincero y honesto. Además, deben poder confiar en que si sus ideas tienen mérito, haya una buena posibilidad de que sean aceptadas. Para que tal convencimiento exista, debe haber una buena relación entre el gerente y los empleados basada en el respeto y la confianza mutuos. Si estos sentimientos no existen, cualquier solicitud de participación sería mirada con desconfianza. Podría producirse, asimismo, un deterioro en las relaciones.

Otro requisito indispensable para una participación fructífera es que los gerentes de primera línea se sientan seguros y firmes en su posición. Algunos gerentes pueden mostrarse reacios a tratar de conseguir la participación de su gente por razón de la forma como ellos mismos perciben su papel gerencial. Por ejemplo, un gerente podría creer que si solicita el consejo o la opinión de sus empleados, eso podría interpretarse como un indicio de su ineptitud para manejar la posición gerencial; o podría pensar que cualquier intervención de los trabajadores en la toma de decisiones consideradas como parte de las responsabilidades de un gerente iría en contra de su *status* de gerente. La realidad del asunto es, sin embargo, que si el gerente les permite a los empleados participar y los estimula para que lo hagan, el respeto que sienten hacia dicho gerente a menudo crece en vez de disminuir.

Otro requisito para lograr la participación es que el gerente no se comprometa con un determinado curso de acción; al contrario, debe ser receptivo ante todas y cada una de las alternativas. Cuando la gente es motivada a participar en la toma de decisiones, sus ideas podrán concordar o discrepar frente a las de su gerente, o ser mejores que las de éste. Si desde el comienzo el gerente está convencido de que su forma de manejar el problema es mejor y que es la única manera de lograr un cambio, no conviene tratar de involucrar a otras personas como participantes en la toma de decisiones, pues eso sería visto como carente de sentido, inútil e inclusive fraudulento.

Sin embargo, aun cuando un gerente de primera línea esté comprometido a seguir un determinado curso de acción o a tomar una determinada medida, algunas etapas del proceso siempre pueden ser manejadas de diversas maneras, cualquiera de las cuales sería aceptable. Por lo tanto, el gerente podría seleccionar uno o más de estos modos de proceder, como materia para la toma participativa de decisiones. Así podría controlar el área de participación y, no obstante, lograr cierto grado de intervención personal por parte de quienes vayan a ser afectados por la decisión. Como ejemplo de lo anterior, supóngase que un gerente decide establecer turnos para que el personal del departamento haga uso de los períodos destinados a pausa para tomar café y para almorzar respectivamente. Después de explicar por qué es necesario establecer esos turnos, el gerente le solicitaría al personal seleccionar las horas en que cada uno estaría fuera del trabajo. De este modo, las decisiones respecto a la programación del horario de salida serían conjuntas.

Una última condición que es indispensable para una participación eficaz, es la buena voluntad que muestren los empleados para manifestarse y ofrecer sugerencias una vez que hayan sido estimulados para hacerlo. La participación fracasa si las personas son pasivas o reservadas. Tales sentimientos son de

ordinario un resultado de experiencias en el trabajo o de creencias culturales.

Si la posición y relación gerente/empleo carece de todas estas condiciones, un gerente debería obrar con mucha cautela al considerar la participación de su gente en la toma de decisiones. Si, por otra parte, todas las condiciones son positivas, el empleo de la participación puede producir grandes beneficios.

Beneficios de la participación

Cuando los empleados participan en el proceso de toma de decisiones, tanto ellos como la compañía obtienen beneficios. Por consiguiente, vale la pena que en toda oportunidad los gerentes de primera línea fomenten la participación. Algunos de estos beneficios son:

- La participación sirve a menudo para evitar que se adopten ideas sin valor y que se hagan cambios mal concebidos.
- El procedimiento contribuye a aumentar la confianza de los empleados en los propósitos de la gerencia.
- Cuando a los empleados se les pide expresar su opinión, se sienten importantes y participes en los acontecimientos.
- La participación ayuda a desarrollar un mejor entendimiento del cambio.
- A causa de la participación, la gente se compromete más con la decisión en la cual colaboró.
- Cuando los subordinados participan, sus capacidades se desarrollan y se fortalecen.
- La participación ayuda a los empleados a ampliar su perspectiva.

Aspectos positivos y negativos de la toma grupal de decisiones colectivas.

(Tomado de Terry y Rue, 1987)

Aspectos positivos de la toma de decisiones en grupo:	Aspectos negativos de la toma grupal de decisiones:
1. La suma total de conocimientos del grupo es mayor.	1. Puede haber una persona que domine y/o controle el grupo.
2. El grupo posee una gama mucho mas vasta de alternativas en el proceso decisorio.	2. Las presiones sociales conformistas pueden inhibir a los miembros.
3. La participación en el proceso de toma de decisiones incrementa la aceptación de la decisión por los integrantes del grupo.	3. La competencia puede tomar cuerpo hasta el punto de que ganar la discusión se torne mas importante que la propia cuestión que se discute.
4. Los integrantes del grupo comprenden mejor la decision y las alternativas consideradas.	4. Los grupos tienden a aceptar la primera solución potencialmente positiva y a prestar escasa atención a otras soluciones posibles.

TOMA DE DECISIONES

Los grupos están constantemente tomando decisiones. ¿Cómo lo hacen? Veamos lo que HAY QUE HACER y lo que NO HAY QUE HACER para lograr el consenso efectivo que permitirá un trabajo mejor dentro de su organización.

Usted habrá logrado una decisión por CONSENSO cuando VIRTUALMENTE TODOS los miembros de su grupo la apoyen, aunque ésta no sea lo que cada uno de ellos hubiera deseado.

Las decisiones por consenso son mejores que aquéllas por votación o por orden ejecutiva, y esto hace que su implementación sea más fácil.

¿Qué HACER para lograr consenso?

- Poner todas las suposiciones y sus temas sobre la mesa.
- Hacer que todos participen y escuchar lo que cada uno tiene que decir.
- Ver los desacuerdos como oportunidades para obtener nuevos puntos de vista
- Considerar todas las alternativas antes de llegar a una solución
- Decidir sobre los criterios para obtener una buena solución antes de discutir las soluciones
- Usar técnicas para la resolución de problemas
- Obtener toda la información que pueda sobre el tema
- Asegurarse que toda la gente que será afectada por la decisión ayude en la toma de la decisión

FUENTE: Managing Non-Profit Agencies for Results; Public Management Institute; 1979

PLANIFICACION DE AREAS PROTEGIDAS

OBJETIVOS:

Al terminar este tema, los participantes deben poder:

1. Describir el proceso general de la planificación.
2. Explicar por qué la planificación es importante.
3. Describir los diferentes niveles de planificación asociados con las AP.
4. Describir los deberes del personal de AP respecto a la planificación.

REFERENCIAS:

Cifuentes, 1988; Cifuentes, 1990; Miller, 1980; Moore, 1988; Moore y Ormazábal, 1988; Salm, 1984; Snedaker y Getter, 1984.

PRESENTACION:

- 1.1 Pida a los participantes que presenten su criterio respecto al **proceso de planificación** de las AP; luego analice con ellos la situación actual en las AP que representan. Dentro de las AP, los administradores deben tomar en cuenta una infinidad de acciones y consideraciones durante su actuación diaria. El manejo de un AP es uno de los trabajos más complejos que existe; involucra manejo de: personal, fondos, recursos naturales, medios de comunicación, visitantes, comunidades humanas y ecológicas y muchos aspectos más. Cualquier administrador conciente reconoce la necesidad de ordenar de alguna manera su proceder según una organización de sus actividades que le ayude a cumplir eficaz y eficientemente sus labores. La planificación en todas sus facetas es el mecanismo utilizado por cualquier institución, privada o pública, que desea mejorar el logro de sus objetivos.
- 1.2 Una presentación del marco general de la planificación ayuda a recalcar y comprender su importancia.

La planificación es una actividad realizada por casi todo el mundo, desde individuos hasta corporaciones y gobiernos. Todos, como individuos, planificamos, de una manera u otra, nuestras actividades diarias y a veces hasta anuales. A veces lo hacemos formalmente, preparando listas, haciendo cálculos, y pensando en metas; por ejemplo, el proceso que seguimos para comprar o construir una nueva casa. Pero en general la planificación realizada por individuos es informal y muchos no se dan cuenta que practican esta actividad. Sin embargo, sería difícil sobrevivir en este mundo sin llevar a cabo por lo menos algunas tareas rudimentarias de planificación, aunque sea subconcientemente. Cada vez más el mundo se está organizando de manera que los que mejor planifican y organizan su tiempo y sus recursos son los que más salen adelante.

Para los gobiernos, corporaciones y organizaciones privadas, la buena planificación es esencial para asegurar el cumplimiento de las metas fijadas por los jefes o directores. No obstante su reconocida importancia, la planificación tiene algo de mala fama, sobre todo en su aplicación al sector público, donde los resultados no siempre son halagadores. Es frecuente escuchar la queja de que los planes se preparan y se presentan con mucha promoción, pero luego se archivan y nunca más se les hace referencia. En parte esto es verdad; los sistemas políticos de casi todos los países, incluso los llamados desarrollados, carecen de la madurez suficiente para reconocer la importancia de cumplir con los planes efectuados por especialistas. Por otro lado, hay que reconocer que ningún plan es perfecto en el momento de su elaboración, peor un año o varios años más tarde. La planificación es un proceso dinámico que requiere una comprensión inteligente de esta situación por parte de aquellas personas que utilizan los planes.

- 1.3 **¿Que es la planificación?** En términos generales es la organización de actividades a fin de lograr uno o varios objetivos. Una definición más detallada es:

Dentro de un contexto determinado, la planificación es un proceso de análisis del pasado, presente y futuro, en el cual se aprende de fracasos y éxitos, se pronostica hacia el futuro, se determinan objetivos, y se seleccionan programas y acciones que conducirán hacia el cumplimiento de los objetivos señalados, a corto, mediano o largo plazo, según el tipo de plan.

- 1.4 ¿Porqué se planifica? La planificación constituye un mecanismo ideal para:

- Aprender del pasado de manera sistemática;
- Lograr objetivos organizadamente;
- Evitar la toma espontánea de decisiones, la cual normalmente produce malos resultados;
- Unir un grupo de personas para enfrentar una situación determinada al hacerles participar en el proceso;
- Organizar optimamente las acciones de trabajo necesarias;
- Justificar financiamiento de programas y actividades;
- Comprometer al personal en la ejecución de un plan al hacerles participar en todo el proceso.

- 1.5 La planificación involucra un proceso general que se puede aplicar a cualquier situación. (Fig. 1)

Se debe notar que la planificación no es un proceso lineal, sino circular.

Ver Figura 1 para E3 en anexos gráficos.

Debe haber un elemento de evaluación de resultados incorporado en el proceso a fin de modificar el aspecto del proceso que haya fallado, o que puede mejorarse para optimizar resultados. La permanencia y sistematización de la planificación es necesario por varias razones:

- Ningún plan es perfecto y, aunque lo fuera, solo representa una solución que refleja una situación existente en un momento determinado;
- Las circunstancias bajo las cuales se definieron los objetivos y actividades originales siempre cambiarán con el tiempo, p.e. la situación económica del país, o de una industria particular siempre fluctúa; desarrollo de nuevas tecnologías; cambio de la misión de la institución, etc.
- La continua evaluación y análisis de resultados que involucre a todo el personal ayuda a que el personal afectado tome mayor interés en el producto de su trabajo.

El proceso de planificación es, entonces, un proceso dinámico que intenta incorporar todas las variables posibles, a fin de optimizar resultados. Por lo tanto, el proceso requiere de muchísima información. Entre más información haya disponible, mejor serán los resultados de la planificación. La misma gestión de una empresa o institución debe reconocer este requerimiento y asegurar que los informes y sistemas estadísticos establecidos proporcionen los datos y otra información que sean necesarios para la debida revisión y evaluación de resultados. Se

puede planificar con poca información, pero como consecuencia, la calidad de los resultados sufrirá.

- 1.6 La planificación de áreas protegidas se realiza dentro de un marco conceptual caracterizado por una **jerarquía de planificación:**

Ver Figura 2 para E3 en anexos gráficos.

Cada nivel jerárquico de la figura anterior se deriva de objetivos establecidos en el nivel anterior. Todos los niveles inferiores, por lo tanto, se orientan, en grados cada vez más detallados, hacia el cumplimiento con los objetivos nacionales de conservación, sean éstos determinados por un Plan de Desarrollo Nacional, la Constitución, o una Estrategia Nacional de Conservación para el Desarrollo. O sea, las áreas protegidas cumplen una función muy importante en el logro de objetivos nacionales de desarrollo. La planificación del cómo hacer eso es de suma importancia. (Vea el Apunte Dld: "Lo Que Debemos Conocer Acerca de Nuestro Recursos Naturales" para una discusión detallada de este punto.)

- 1.7 Sin embargo, esta secuencia de planificación (1.6) rara vez se implementa tal como está presentada aquí. Normalmente se comienza por una fase intermedia, sin haber cumplido los niveles como antecedentes. Por ejemplo, es común elaborar un plan de manejo para un área determinada sin que se haya elaborado una estrategia de desarrollo del sistema nacional de áreas protegidas. Igualmente, a veces los administradores de un área no cuentan con un plan de manejo, pero se ven obligados a preparar planes operativos. Lo importante es que se establezcan objetivos para las áreas protegidas que tengan relevancia para la sociedad en general, y que se puedan ejecutar. Cumplir con la secuencia de planificación indicada facilita esta tarea, pero puede ser implementada fuera de secuencia si

los administradores de las áreas tienen una perspectiva amplia del papel de las AP, y de su planificación.

- 1.8 Haga que los participantes describan el proceso que ellos siguen como individuos para tomar decisiones en su vida diaria. Luego, deben comparar sus respuestas con la situación de toma de decisiones en sus AP. Pregunte a los participantes acerca de la situación de la planificación en sus AP. ¿Cuáles tienen planes, y de qué tipo? ¿Hasta qué punto se cumple con los planes?

¿Cómo se diferencia la planificación de la vida personal con la de un AP?

- 2.1. A continuación se describen brevemente los diferentes **niveles de planificación**. Detalles sobre cada uno pueden obtenerse en las referencias incluidas en este tema y al final de este Módulo.
- 2.2. Un **Plan o Estrategia para un Sistema Nacional de Areas Protegidas** es un documento que describe el proceso de estudio y selección de una serie de áreas protegidas y, quizás culturales, con el propósito de 1) implementar una gama de objetivos nacionales a través del manejo apropiado de las mismas, y 2) proporcionar un esquema administrativo y técnico para el manejo de estas áreas. En el Apunte E3a se presenta un esquema del proceso de planificación de un sistema de áreas protegidas, proceso que funciona para cualquier sistema, nacional, provincial, público, privado etc.)
- 2.3 Un **plan de manejo** para un área protegida es un documento que guía y orienta el manejo de los recursos existentes en el área, la utilización del área, e indica las facilidades e instalaciones necesarias para apoyar el manejo planificado. Provee las directrices conceptuales y prácticas que guían la labor de administración y manejo del área. Es un documento preparado pensando en el largo plazo, de 6 a 10 años.

Normalmente un plan de manejo constituye el próximo paso después de la elaboración de un plan para el sistema, en el proceso general de planificación de áreas protegidas. Aplica los objetivos generales del sistema nacional a un área protegida específica. A veces se efectúa un paso intermedio de planificación: el estudio de alternativas de manejo para un área particular, en caso que el plan de sistema no haya especificado bien la categoría de manejo que debe tener. Sin embargo, generalmente durante la preparación de un plan de manejo se analiza la categoría de manejo del área en estudio y se recomiendan cambios cuando sea necesario.

El uso de la frase "plan de manejo" se ha generalizado en la América Latina, aunque a veces se utiliza "plan maestro". Esta última frase, más bien, se refiere a un documento mucho más detallado que el plan de manejo, en el cual se llega al nivel de planes de construcciones, carreteras y letreros. Además tiene una connotación permanente y rígida, la cual no es recomendable para un plan de manejo, documento que debe mantener carácter de flexibilidad y dinamismo, dadas las condiciones cambiantes de todo tipo que influyen en su ejecución.

La cuestión de ¿hasta qué nivel de detalle se debe llegar en un plan de manejo? siempre es discutida. Los primeros planes de manejo fueron muy conceptuales y generales. Sirvieron para orientar en forma general el

manejo de un área, pero carecían de suficiente detalle para facilitar su implementación. En parte este problema se debía a la capacidad de los administradores de efectuar el paso de adaptación de lo conceptual a lo práctico. Pero se ha visto que un plan puede y, en algunos casos, debe llegar a un nivel más detallado. Obviamente un plan que tiene una duración de varios años no puede llegar a detalles minuciosos; pero los planificadores tienen que analizar bien la situación del área, (y de la probable capacidad del personal que se encargará del área,) y determinar el nivel de detalle necesario. El nivel de detalle dependerá de otros factores también, tales como:

- tiempo y financiamiento disponible;
- información disponible;
- importancia del área para el sistema;
- requerimientos legales que imponen cierto contenido para el plan.

Lo que un plan debe ser es un documento clave de referencia para los administradores y otros que desean orientación respecto al futuro manejo del área. Generalmente es difícil encontrar los pedazos de información básica que existen sobre un área protegida, los cuales están dispersos en decenas de publicaciones. El plan puede constituir una referencia clave donde se reúnen todos estos datos en un solo documento.

El proceso. El primer documento que presenta un proceso definitivo para la elaboración de planes de manejo fue publicado por el Proyecto FAO, en 1974. La metodología presentada en esta publicación fue refinada y detallada posteriormente en el libro de Miller (1980); luego, esta metodología fue revisada y actualizada por Moore (1988) y Cifuentes (1990).

A groso modo, el proceso consiste en 6 etapas:

1. Recopilación de información pertinente; reconocimiento del área;
2. Análisis de información obtenida;
3. Análisis de posibles alternativas de manejo para el área;
4. Determinación de objetivos de manejo;
5. Definición de una zonificación para el área;
6. Definición de programas y actividades de manejo.

Este proceso conduce a la elaboración de un plan, que normalmente tiene un formato organizado, presentado en Apunte E3b.

El proceso y bosquejo de un plan se aplican con pequeños ajustes a cualquier categoría de manejo. Es importante comprender que, aunque el proceso de planificación se presenta según un listado de pasos ordenados con la finalidad de servir de guía, en realidad, será necesario considerar muchos pasos simultáneamente. No se debe descorazonar al encontrar que, al finalizar varios pasos de la metodología, hay que volver y revisar, y quizás cambiar, decisiones tomadas anteriormente. Más bien, esa es la regla, no la excepción, y coincide bien con el concepto de la planificación como circuito.

Se recalcan los puntos presentados en otras secciones respecto a:

- la planificación debería constituir un paso integrado dentro del manejo

global de un área, y no solamente una actividad agregada cuando sea necesario;

- la evaluación de resultados constituye un paso imprescindible en el proceso de planificación.

Proceso Participativo: Este punto ha sido enfocado varias veces en otras secciones, pero vale la pena repetirlo brevemente aquí. Se fundamenta en el hecho comprobado de que un plan que es percibido como el resultado de la participación de grupos e individuos afectados por el plan, tendrá un mayor grado de implementación que aquellos planes que no han buscado esa participación. La participación de todos estos sectores complica enormemente el proceso, aumentando su costo y el tiempo requerido para terminarlo. Pero los resultados señalan la conveniencia de involucrar al máximo posible aquellas personas, grupos, asociaciones y gobiernos seccionales que, de una manera u otra, serán impactados por el plan. Las ventajas son tres:

- el plan será enriquecido con las contribuciones de estas personas y grupos;
- los participantes en el proceso se sentirán comprometidos en participar igualmente en su implementación, facilitando el futuro manejo del área;
- el plan recibirá una mayor aceptación política si es evidente que tiene el respaldo de la gente local.

En resumen, el proceso de planificación debe ser considerado de igual importancia como lo es el mismo documento final.

Zonificación: La zonificación de un área protegida es una herramienta de manejo que se basa en la clasificación de los recursos naturales y, por ende, las zonas terrestres o marinas según el uso más apropiado para ellos. La zonificación representa un mecanismo que facilita la labor de los planificadores, al indicar las zonas donde se puede o no se puede considerar, por ejemplo, la ubicación de construcciones recreativas, o la realización de estudios científicos; y la labor de los administradores, al indicar los usos permitidos en las diferentes zonas del área. Aunque la zonificación se basa en los recursos naturales, también cumple la función de separar usos normalmente no compatibles; por ejemplo, actividades de recreación se realizan en una zona mientras la investigación científica se realiza en otra.

Una consideración importante al decidir la ubicación de las distintas zonas es que el tipo de uso previsto para una zona debe complementar los usos previstos para las zonas adyacentes. Cuando sea posible, debe haber una transición gradual entre zonas de alta intensidad de uso hacia las zonas de poca intensidad para evitar cambios abruptos de uso de una zona a otra. Por ejemplo, no debe haber una zona de uso intensivo adyacente a una zona intangible.

- 2.4 **Planes Detallados.** Este tipo de plan representa el último paso en la aplicación de los objetivos nacionales de conservación a las áreas protegidas. Estos planes toman los lineamientos y recomendaciones del plan de manejo y los ponen en práctica, indicando todo el detalle necesario. Generalmente estos planes tienen una corta duración y son preparados para ser implementados durante uno a dos años. Son de tres tipos:

- a. Planes Operativos
- b. Planes para Proyectos o Programas
- c. Planes de Sitio y Construcciones

a. Planes Operativos

Un plan operativo es simplemente un plan anual o bianual de actividades. Generalmente se prepara para acompañar y justificar la presentación del presupuesto anual. Tradicionalmente la preparación de estos planes se ha convertido en ritual, produciendo documentos que rara vez se implementan y que no pasan de ser un ejercicio para contentar a los burócratas de las oficinas centrales. Han sido de poca utilidad para guiar acciones de manejo en las áreas.

Barborak et al (1982) analizaron la problemática del manejo de las áreas protegidas en Centroamérica y concluyeron que:

- Muchas áreas no cuentan con planes de manejo, debido a la cantidad de información, personal capacitado y fondos necesarios para su preparación;
- Los planes de manejo que existen son muy conceptuales y no proporcionan suficiente detalle sobre las actividades rutinarias para que un administrador de área lo pueda traducir en acciones de campo;
- No existen documentos que guíen las actividades de los departamentos y secciones de las oficinas centrales que proveen servicios de apoyo para las áreas protegidas.

Sus conclusiones los condujeron a recomendar el uso de planes operativos, bien preparados y consultados, como un mecanismo para rectificar las deficiencias que ellos detectaron. Propusieron una metodología para la preparación de planes operativos similar a la que se usa para planes de manejo, la que se encuentra en Apuntes E3c y d.

Se diferencia de un plan de manejo en su aplicación a corto plazo y su enfoque en el punto 4: el desglose en detalle de todas las actividades a realizar. Los resultados le dan al administrador del área un plan de actividades para el año que ha sido bien pensado y organizado y, se espera, realista. Esencial para el éxito de este tipo de procedimiento es la participación de todo el personal del área en la discusión y una buena evaluación de resultados previos. Al final de Apunte E3C se presenta un ejemplo del desarrollo de una actividad.

De este tipo de planificación, el administrador del área tendrá una idea clara de las necesidades para el próximo año. Además, del ejercicio puede salir un programa tentativo de trabajo para cada guardaparque.

A pesar de este esfuerzo de planificación, es muy difícil que el personal tenga conocimiento definitivo del presupuesto que le va a llegar, peor aun CUANDO le va a llegar. Así que es aconsejable realizar una priorización de las actividades indicadas como necesarias en el plan operativo; esto con la finalidad de asignar el presupuesto que llegue a aquellas actividades más urgentes o importantes. Se puede clasificar las actividades según tres categorías:

1. Sobrevivencia: Aquellas actividades necesarias para mantener la situación actual;
2. Avance Moderado: Aquellas actividades que tiendan a mejorar en un grado mínimo el manejo y administración del área; generalmente contempla una inversión menor de lo que recomienda el plan de manejo;
3. Avance Ideal: Actividades que cumplen con lo programado por el Plan de Manejo; constituye lo que se quisiera hacer en el mejor de los casos.

Según Barborak et al (1982), se ha iniciado la implementación de planes operativos en el sistema de parques nacionales de Costa Rica con buenos resultados. Sin embargo, falta más experiencia para tener conclusiones definitivas.

Vea el Apunte E3d para una descripción de cómo hacer un Plan Operativo, según Barborak.

b. Planes para Proyectos o Programas

Este tipo de plan es temático en su carácter; y se realiza para desarrollar algún aspecto particular indicado en el plan de manejo como de gran importancia para el manejo del área. Históricamente este tipo de plan ha enfocado aspectos educativos en las áreas protegidas, especialmente la interpretación del medio ambiente para los visitantes.

El proyecto regional de FAO publicó un manual: "Planificación de Programas Interpretativos" (Spangle y Putney, 1974); esta iniciativa fue tomada y mejorada por el Programa de Áreas Silvestres de CATIE, el cual publicó varios documentos relacionados con el tema (MacFarland, 1982; Hypki y Loomis, 1981; Hypki et al, 1982). Otros han seguido la metodología establecida por CATIE, especialmente en el Ecuador, donde se han realizado planes de educación ambiental para algunas áreas protegidas (Hall, 1985; y Enriquez, 1988). Estos planes llegan a un nivel de detalle bastante minucioso, indicando hasta los textos y tamaños para letreros y exhibiciones. Normalmente son preparados por especialistas en el campo respectivo.

Otro ejemplo de un plan de proyecto o programa es un Plan de Protección, documento que se elabora para detallar las acciones requeridas para cumplir con el Programa de Protección de un Plan de Manejo, o para efectuar una protección óptima de un sector importante de un área protegida. La Administración de Parques Nacionales de Argentina ha preparado un instructivo para la preparación de planes de protección, que fue incluido en Moore et al (1989). Esta metodología enfoca el concepto de "áreas de control" o "espacios operativos" para concentrar las acciones de protección; requiere, como los otros planes, la participación de todo el personal a fin de asegurar su compatibilidad con la realidad de las áreas y para mejorar su ejecución.

Tanto los planes de educación ambiental, como los de protección, ofrecen magníficas oportunidades para la capacitación del personal local, y de otros que estén vinculados con el tema. Mediante un taller dirigido por instructores especialistas, los participantes tienen la oportunidad de aprender, aplicando sus conocimientos a una situación real.

c. Planes de Sitio y de Construcciones

Normalmente un Plan de Manejo designará sitios o zonas de desarrollo sin indicar en detalle como organizar el lugar para cumplir mejor con los objetivos deseados. La correcta planificación de un sitio y su desarrollo, aunque cuente con un solo edificio, requiere la aplicación de un conocimiento técnico de varios aspectos: construcción, estética, arquitectura paisajística, ecología e ingeniería civil; habilidades poco encontradas en los administradores típicos de áreas protegidas. No obstante, estas personas son las que más se encargan de esta responsabilidad y, a veces, los resultados son desastrosos. La mala ubicación y diseño de edificios en las áreas protegidas es común.

Aunque cueste más dinero, este paso posterior al plan de manejo es imprescindible para evitar problemas en el futuro.

- 2.5 **Planificación de áreas costeras/marinas.** Los científicos concuerdan en considerar a las áreas marinas como la región biológica/geográfica más desconocida del mundo. Además, hasta hace poco, hubo la creencia generalizada de que los recursos marinos eran prácticamente inagotables, situación que ahora se sabe no es verdad (Proyecto FAO/PNUMA/1988). Por estas razones, entre otras, la designación y planificación de áreas costeras/marinas, se ha retrasado bastante en esta bioregión. (Por "área costera" se quiere decir zonas que abarcan tanto la zona terrestre como marítima.) Se pueden identificar varios factores que complican la planificación y manejo de áreas costeras:

1. El poco conocimiento científico de las especies y procesos ecológicos que caracterizan esta zona;
2. La falta de identificación y adaptabilidad como especie que tiene el ser humano con el ambiente submarino;
3. El mayor dinamismo del ambiente marino de lo que ocurre en el ambiente terrestre, debido a la constante movilización de sedimentos, nutrientes, fauna y flora, y contaminantes de todo tipo sobre grandes distancias;
4. El mayor enfoque en las tres dimensiones en que hay que pensar. En el ambiente terrestre se planifica más en una sola dimensión, la superficie;
5. La dificultad de encontrar zonas no alteradas, o con poco impacto humano. Por lo tanto, en la planificación precisa considerar fuertemente los usos actuales, y la relación socio-cultural de poblaciones humanas cercanas con el ambiente.
6. La colectividad de los recursos marinos, es decir, ningún individuo es propietario de ellos; esto implica que el Estado respectivo es el administrador de los mismos. Típicamente esto implica una complejidad jurisdiccional y legal que dificulta un manejo coherente de una zona.
7. La dificultad de planificar y ejecutar infraestructura en áreas marinas, igual como la definición precisa de límites y zonas. Esto ha dado lugar al uso de puntos terrestres como indicadores de límites, sin considerar aspectos ecológicos en esta determinación.

Como resultado de estas consideraciones, Salm (1984) concluye que es imprescindible manejar integralmente la zonas costeras, involucrando zonas significantes de los ambientes marinos y terrestres en conjunto. La complejidad jurisdiccional y legal se complica aún más por esta consideración. Sin embargo, la dinámica ecológica requiere este procedimiento.

En la América Latina, no existen muchas áreas costeras que reciben un manejo integral. La gran mayoría son áreas protegidas típicas, p.e. un parque nacional, con una zona marina, la cual generalmente recibe poco énfasis. Sin embargo, existen muchas áreas marinas protegidas de esta manera en América Latina, por ejemplo: P.N. Santa Rosa y P.N. Manuel Antonio en Costa Rica; P.N. Machililla en el Ecuador; P.N. Morrocoy, Venezuela; P.N. Monte Cristi de la Republica Dominicana; y muchos parques y reservas provinciales de Argentina (Proyecto FAO/PNUMA, 1988).

En el Ecuador, se creó en 1986 el área marina más grande de la región: la Reserva de Recursos Marinos de Galápagos, una zona de aproximadamente 7,900.000 has. alrededor de las islas que comprenden el famoso Parque Nacional Galápagos, parque declarado en 1959 sin incluir el ambiente marino que tanto influye en la importancia científica y turística del archipiélago. De implementar su Plan de Manejo preparado en 1988, la Reserva de Recursos Marinos sería manejada para fines turísticos, para la pesca comercial y de subsistencia, y de protección de ambientes únicos y/o de recuperación de especies.

En el Apunte E3e se presentan algunas consideraciones respecto a la planificación de áreas costeras/marinas.

- 2.5 En cada una de las situaciones presentadas en esta sección, se debe presentar la situación del país respectivo en cuanto al nivel de planificación a que se ha llegado.
- 2.6 Después de presentar información respecto a los diferentes tipos de planes, pregunte a los participantes lo que ellos opinen sobre la cantidad de planificación que se requiere para manejar óptimamente las AP. ¿Hasta dónde se ha llegado en las AP representadas en el curso con la planificación? ¿Cuáles han sido las dificultades en poder contar con planes y luego ejecutarlos? ¿Cuántas áreas tienen planes de manejo y cuáles han sido los problemas en implementarlos? Sería bueno enumerar los problemas que surgen y tratar de contestar las inquietudes. En casos concretos, se puede pedir que un individuo presente su situación a un grupo de compañeros y que ellos intenten llegar a recomendaciones para mejorar la situación.
- 3.1 **Responsabilidades de Administradores.** Los administradores o jefes de AP tienen mucha responsabilidad en cuanto a las actividades de planificación relacionadas con su AP.
 - Deben ser ellos los que más conozcan de la problemática de su área.
 - Deben ser ellos los que hagan participar a su personal, en forma significativa, en todo proceso de planificación.
 - Deben participar activamente en los procesos de planificación que

afecten a su AP.

- Deben asegurar que su AP sea tomada en cuenta adecuadamente en esfuerzos de planificación regional/provincial.
- Deben llevar los registros y archivos de informes adecuados como para servir de guías y fuentes valiosas de referencia al evaluar los resultados de los varios planes.
- Deben dar el ejemplo en tomar seriamente los planes que existan para su área; deben asegurar que la planificación constituya, en su propia actuación administrativa, un elemento esencial en el manejo del AP.
- En caso que existiesen fallas o problemas con la ejecución de un plan, deben dejar constancia por escrito del problema y, si es necesario, justificando acciones contrarias a un plan.
- Deben efectuar sesiones periódicas de evaluación de los varios planes que afecten su AP, con sus subalternos y otros interesados (pobladores locales, usuarios, autoridades, etc.).
- Deben asegurar que los resultados de evaluaciones sean manifestados oficialmente por los canales establecidos a los encargados de la planificación a nivel central o, en caso de planes operativos, que se implementen las recomendaciones que hayan salido del proceso.

TEMAS RELACIONADOS:

Módulo A (Orient.): Temas 2, 5 y 7
Módulo B (Protecc.): Tema 1
Módulo C (Interp.): Tema 3
Módulo D (Manejo): Temas 1,6 y 7
Módulo E (Admin.): Temas 10 y 14
Módulo F (Manten.): Tema 2

ACTIVIDADES:

Para resumir muchos de los conceptos presentados en este tema, se puede analizar detenidamente la situación de algún plan de un AP cercano y accesible. Los participantes pueden dividirse en grupos para analizar diferentes aspectos del plan: metodología usada para su preparación, incluyendo la representatividad disciplinaria e institucional del equipo; organización y presentación del plan; contenido del plan: ¿se aplica a la problemática del AP?; la ejecución del plan; y por último, el proceso de evaluación de resultados utilizado.

Apunte E3a

**ESQUEMA DEL PROCESO DE PLANIFICACION DE PLANIFICACION
DE UN SISTEMA DE AREAS PROTEGIDAS**

I. LABOR PRELIMINAR

- A. Conformación de un equipo interdisciplinario, interinstitucional.
- B. Asignación de responsabilidades; definición de términos de referencia.

II. ELABORAR EL MARCO CONCEPTUAL

- A. Definir objetivos nacionales de conservación.
- B. Definir rango de acción de la labor de planificación.
- C. Definir los criterios de selección: representatividad; capacidad para cumplir con objetivos nacionales de conservación; capacidad para proveer usos, bienes y servicios; uso actual; factores institucionales y administrativos.

III. RECOPIACION DE ANTECEDENTES SOBRE LAS AREAS PROTEGIDAS EXISTENTES Y POTENCIALES.

- A. Documentos, estudios, opiniones y observaciones personales.
- B. Visitas al campo.

IV. EVALUAR Y CLASIFICAR LAS AREAS POTENCIALES Y EXISTENTES

- A. Priorizar las áreas según sistema de asignación de valores para cada criterio de selección utilizado.
- B. Seleccionar las áreas para conformar una propuesta para un nuevo sistema.

V. PROPONER EL NUEVO SISTEMA

- A. Describir cada área a incluirse en el nuevo sistema.
- B. Comparar nuevas áreas con su posibilidad de cumplir bien con los objetivos nacionales de conservación.

VI. ELABORAR ESTRATEGIA DE EJECUCION

- A. Decidir cuando incorporar nuevas áreas.
- B. Determinar presupuesto general para administrar las áreas.
- C. Proponer esquema de personal.

Apunte E3b

FORMATO TÍPICO DEL CONTENIDO DE UN PLAN DE MANEJO

- I. Antecedentes Generales
- II. Contexto Nacional
- III. Contexto Regional
- IV. Análisis del Area Protegida o Area de Estudio
 - A. Condiciones biofísicas
 - B. Factores culturales-históricos
 - C. Factores socio-económicos
 - D. Situación administrativa
 - E. Factores institucionales
 - F. Síntesis del significado del área
- V. Análisis de Alternativas de Manejo
 - A. Análisis de categoría de manejo
 - B. Selección de mejor alternativa de manejo
- VI. Manejo y Desarrollo del Area
 - A. Objetivos de manejo
 - B. Límites: cambios recomendados
 - C. Zonificación
 - D. Programas de manejo*

Los más comunes:

 - Uso Público (recreación y educación)
 - Manejo de Recursos Naturales (monitoreo, investigación, manejo de fauna, protección)
 - Administración (división territorial, funciones administrativas, capacitación, relaciones públicas, mantenimiento)
 - Desarrollo (facilidades, personal, secuencia de desarrollo)
 - Presupuesto

*Los programas de manejo variarán según el área y su problemática: por ejemplo, quizás sea necesario que Investigación se convierta en programa y no en subprograma tal como se presenta en este bosquejo.

Apunte E3c

BOSQUEJO GENERAL DEL CONTENIDO DE UN PLAN OPERATIVO

1. Describir brevemente el contexto nacional y regional, enfocando aquellos aspectos que directamente influyen en la problemática del AP.

2. Describir los rasgos naturales y culturales sobresalientes del área, especialmente aquellos cuya protección y manejo influyen en la administración del AP.

3. Análisis de la situación del área:

- objetivos de manejo (según el plan de manejo, si existe)
- mayores problemas de manejo
- personal
- infraestructura
- vehículos y otros equipos
- grado de cumplimiento de plan operativo anterior y plan de manejo
- limitaciones para el manejo efectivo

4. Preparar programas y subprogramas de manejo (según plan de manejo si existe); para cada subprograma, detallar las actividades a realizar, indicando para cada una:

- * objetivo
- * descripción
- * requisitos en cuanto a equipos y vehículos
- * personal responsable
- * cronograma
- * costo

5. Preparar cronograma de actividades

6. Preparar presupuesto.

Ejemplo de Desarrollo de Actividad en Plan Operativo.

SUBPROGRAMA: Protección

ACTIVIDAD: Patrullaje de sector Aguacate

OBJETIVO: Evitar la extracción de leña y de otros recursos naturales del área; hacer observaciones sobre flora y fauna.

PERSONAL RESPONSABLE: Dos guardas pertenecientes a la guardería Aguacate.

CRONOLOGÍA: Dos veces por semana, 8 horas cada vez, variando los días de patrullaje.

EQUIPOS NECESARIOS: Armas, mochilas, cantimploras, botas, ropa impermeable.

COSTO Y FUENTE: Sueldos: 50.000 (presupuesto fiscal); subsistencias: 25.000 (presupuesto fiscal); equipos: 40.000 (presupuesto fiscal: 20.000 y donaciones internacionales: 20.000).

Apunte E3d

GUIA PARA LA PREPARACION DE UN PLAN OPERATIVO

Metodología Esquemática de Planificación
Operativa para Areas Silvestres Individuales
Caso de Parques Nacionales, Reservas
Biológicas y Areas Recreativas Nacionales

Por:

Barborak, MacFarland, y Morales, 1982

- Paso 1: Preparar una descripción concisa o breve del contexto regional dentro del cual está ubicada el área: recursos naturales y culturales; características socioeconómicas y del desarrollo y planes para lo mismo; resumir los aspectos sobresalientes en un mapa base.
- Paso 2: Preparar una descripción concisa o breve de los recursos naturales y culturales de la unidad de manejo o área: los aspectos sobresalientes; resumir esos en un mapa base.
- Paso 3: Preparar una descripción del uso actual de la tierra y recursos de la unidad de manejo; resumir esos en un mapa base.
- Paso 4: Preparar una descripción del uso actual de la unidad por visitantes autorizados (usuarios recreativos, grupos educativos, científicos, etc.); resumir esos mostrando su ubicación en un mapa base.
- Paso 5. Preparar una descripción de los problemas principales de manejo del área (usos no autorizados y impactos de usos autorizados); resumir en un mapa base mostrando su ubicación.
- Paso 6: Detallar el grado de implementación del plan operativo del año anterior así como cualesquier otros planes existentes como el Plan General de Manejo y Desarrollo, Plan interpretativo u otros planes especializados.
- Paso 7: Preparar una lista de personal existente, sus puestos, educación, capacitación y experiencia, posibles cambios a corto plazo y su ubicación en el área, con un mapa que demuestra la distribución del personal en el área y un organigrama del mismo personal.
- Paso 8: Describir la infraestructura existente, equipo y vehículos del área, su condición y posibles cambios a corto plazo; mostrar la ubicación de edificios, caminos, senderos y otra infraestructura en el mapa base.

- Paso 9. Preparar una lista de los objetivos para la unidad de manejo.
- Paso 10: Preparar una sección sobre las limitaciones principales, las cuales afectarán la habilidad del personal para cumplir con los objetivos de manejo del área durante los próximos dos años y como aminorar o limitar su impacto.
- Paso 11: Preparar los programas y subprogramas de manejo para el área. En general se preparan tres programas de manejo: protección y manejo de recursos; uso público; y operaciones. Un número mínimo de subprogramas y actividades de manejo deben ser preparados para el área según su personal, infraestructura y planta física, uso público y problemas de manejo. Esos subprogramas pueden incluir todos o algunos de los siguientes: protección de recursos; investigación, monitoreo y cooperación científica; manejo de recursos; interpretación; educación ambiental; relaciones públicas y extensión; recreación; administración; mantenimiento y construcciones; cooperación y colaboración intra e interinstitucional; y, capacitación. Para cada actividad descrita dentro de cada subprograma se da información sobre porqué se la llevará a cabo (objetivos); dónde, por quién; cuándo; qué equipo, materiales y otros requisitos serán necesarios; y, cuánto costará.
- Paso 12: Preparar una lista de las adquisiciones (equipo, materiales, etc.) e infraestructura indispensables, necesarios para implementar los programas y subprogramas de manejo, y sus costos.
- Paso 13. Preparar una sección sobre la división del personal en equipos de trabajo que corresponden a los programas y/o subprogramas de manejo, indicando cualesquier cambios y/o adiciones indispensables para implementar el plan.
- Paso 14: Preparar una sección sobre la asistencia y el apoyo, los cuales podrían ser proporcionados por los departamentos técnicos de la oficinas centrales de la institución, durante los próximos dos años, para ayudar con el manejo del area.
- Paso 15: Preparar una seccion similar sobre el apoyo y/o colaboración actual y potencial por ser proporcionado por o a otras instituciones, locales regionales y nacionales.
- Paso 16: Preparar un cronograma detallado que muestra todas las actividades y cuando se realizarán.
- Paso 17: Preparar un presupuesto detallado que resuma todos los costos para todas las actividades, infraestructura, equipo, materiales, personal, etc.
- Paso 18: Consultar con el otro personal de la unidad, el supervisor regional, los departamentos técnicos de las oficinas centrales, etc., para asegurar que el plan es funcional y aceptable a todos quienes estarán involucrados en su implementación.

Paso 19: Incorporar las modificaciones necesarias en el plan basado en esas consultas y revisiones y publicarlo y distribuirlo.

Paso 20: Implementar el plan.

Paso 21: Llevar a cabo evaluaciones y revisiones periódicas del plan, según necesidades, con todas las personas involucradas en su implementación e incorporar las modificaciones necesarias en el mismo.

Paso 22: Realizar una evaluación y revisión comprensiva y extensión del plan cada 12 meses.

El Anexo 1 presenta una tabla de contenido esquemática típica para el Plan Operativo de una unidad de manejo o área silvestre.

ANEXO 1

TABLA DE CONTENIDO ESQUEMATICO PARA
UN PLAN OPERATIVO DE UNA UNIDAD
DE MANEJO O AREA SILVESTRE

(ejemplo para un parque nacional, reserva
biológica o área similar)

1.0 INTRODUCCION

2.0 ANTECEDENTES Y CONTEXTO

- 2.1 Contexto Regional: Aspectos sobresalientes de los Recursos Naturales y Culturales las Características Socioeconómicas y del Desarrollo y los Planes para el Desarrollo.
- 2.2 Aspectos sobresalientes de los Recursos Naturales y Culturales de la Unidad.
- 2.3 Uso actual de la tierra y los recursos de la unidad.
- 2.4 Uso actual de la unidad por visitantes y otros grupos de usuarios.
- 2.5 Principales problemas de manejo de la unidad.
- 2.6 Implementación del Plan Operativo anterior, Plan General de Manejo y Desarrollo, Planes Especializados u otros Planes Existentes.
- 2.7 Recursos Humanos Existentes para la Unidad.
- 2.8 Infraestructura, equipo, vehículos, etc., existentes en la Unidad.

3.0 OBJETIVOS GENERALES DE MANEJO DE LA UNIDAD

4.0 LIMITACIONES PRINCIPALES PARA EL MANEJO DE LA UNIDAD

5.0 PROGRAMA DE MANEJO AMBIENTAL

5.1 Subprograma de Manejo de Recursos

5.1.1 Objetivos

5.1.2 Actividades

5.1.2.1 Actividad #1

- a. Título
- b. Objetivo(s)
- c. Descripción
- d. Requisitos
- e. Personal responsable
- f. Cronología
- g. Costo(s)

Nota: este mismo esquema se utiliza para cada actividad bajo 5.1 hasta 7.5

5.1.2.2 Actividad #2

etc....

- 5.2 Subprograma de Investigación, Monitoreo y Cooperación Científica
 - 5.2.1 Objetivos
 - 5.2.2 Actividades

- 6.0 PROGRAMA DE USO PUBLICO
 - 6.1 Subprograma de Recreación y Turismo
 - 6.1.1 Objetivos
 - 6.1.2 Actividades
 - 6.2 Subprograma de Interpretación y Educación Ambiental
 - 6.2.1 Objetivos
 - 6.2.2 Actividades
 - 6.3 Subprograma de Relaciones Públicas y Extensión
 - 6.3.1 Objetivos
 - 6.3.2 Actividades

- 7.0 PROGRAMA DE OPERACIONES
 - 7.1 Subprograma de Protección
 - 7.1.1 Objetivos
 - 7.1.2 Actividades
 - 7.2 Subprograma de Administración
 - 7.2.1 Objetivos
 - 7.2.2 Actividades
 - 7.3 Subprograma de Mantenimiento y Construcciones
 - 7.3.1 Objetivos
 - 7.3.2 Actividades
 - 7.4 Subprograma de Cooperación y Colaboración Institucional
 - 7.4.1 Objetivos
 - 7.4.2 Actividades
 - 7.5 Subprograma de Capacitación
 - 7.5.1 Objetivos
 - 7.5.2 Actividades

- 8.0 RESUMEN DE REQUISITOS: PERSONAL, INFRAESTRUCTURA, EQUIPO Y MATERIALES
 - 8.1 Personal actual y nuevo indispensable
 - 8.2 Infraestructura actual y nueva indispensable
 - 8.3 Equipo actual y nuevo indispensable
 - 8.4 Materiales actuales y nuevos indispensables
 - 8.5 Otros

- 9.0 ASISTENCIA TECNICA Y APOYO ESPERADOS DE DEPARTAMENTOS TECNICOS DE LAS OFICINAS CENTRALES

- 10.0 COOPERACION Y COLABORACION CON INSTITUCIONES, ORGANIZACIONES Y GRUPOS LOCALES, REGIONALES Y NACIONALES

- 11.0 CRONOGRAMA DETALLADO DE ACTIVIDADES

- 12.0 PRESUPUESTO

- 13.0 ANEXOS

Apunte E3e

**CONSIDERACIONES RESPECTO A
LA PLANIFICACION DE AREAS COSTERAS/MARINAS**

(Preparado por Alan Moore)

Las áreas protegidas terrestres y costeras son muy similares en lo que se refiere a la metodología básica utilizada para su planificación; difieren en el enfoque que se dé a muchas de las secciones contenidas en el bosquejo de un plan de manejo.

FASE ANALITICA

Durante la fase de análisis del proceso de planificación, es necesario enfocar algunos puntos que casi siempre son críticos para las áreas costeras:

- 1. Aspectos jurisdiccionales y legales:** ¿quién es responsable en la actualidad para las zonas que se proponen para el área protegida? ¿cuál es la base legal para esa jurisdicción?
- 2. Actividades humanas:** ¿Cuáles son las actividades humanas realizadas en el área de estudio? y ¿qué impacto tienen en el ecosistema? ¿Cuáles son las especies aprovechadas en la actualidad y potencialmente? ¿Es su aprovechamiento sustentable? ¿Cuáles son las condiciones ecológicas necesarias para la mantención de las poblaciones de estas especies?
- 3. Especies indicadoras:** hay que identificar cuales son las especies indicadoras, cuya presencia o ausencia indica algo sobre la salud del ecosistema. De igual manera hay que identificar los habitats esenciales para la sobrevivencia de estas especies.
- 4. Corrientes marinas:** hay que identificar las corrientes marinas que afectan al área de estudio: su origen, periodicidad e impacto sobre los recursos pesqueros, científicos y turísticos.
- 5. Influencias terrestres:** es necesario identificar las influencias terrestres que impactan en el ambiente marino, p.e. sedimentos, contaminantes.
- 6. Uso turístico/recreativo:** en cuanto a estas actividades, hay que identificar los tipos de ambientes que más se prestan para este uso: arrecifes de coral, ambientes de diferentes colores, playas, aguas cristalinas, desembocaduras de ríos, potencial de observar peces y otras especies marinas y terrestres, etc.
- 7. Selección de alternativas de manejo:** en esta sección es necesario ser bastante realista y práctico respecto a cual institucion o instituciones se encargará del manejo y administración de un área protegida; hay que considerar políticas nacionales e institucionales, presupuestos, relaciones públicas, y los objetivos que se quieren implementar en el área. Por lo general, es necesario administrar el área a través de alguna comisión, con participación de las comunidades afectadas.

Además, en esta sección hay que considerar los usos a permitir, y por ende, manejar. Snedaker y Getter (1984) proporcionan una perspectiva bastante amplia respecto a las posibilidades de manejo sustentable de los recursos costeros.

FASE MANEJO Y DESARROLLO

En lo que se refiere al manejo del área, se debe considerar los siguientes puntos:

1. **Límites:** Tratar de usar límites determinados según criterios ecológicos, y no solo puntos geográficos que facilitan esta determinación.
2. **Zonificación:** Tomar en cuenta zonas para recreación, reproducción de especies, actividades de pesca comercial, artesanal o deportiva.
3. **Programas de Manejo:**

Objetivos del área

¿Cuál es la función de la investigación?

¿Qué tipos de pesca y aprovechamiento de otros recursos se va a permitir, y bajo qué condiciones?

¿Qué actividades recreativas se van a permitir, y ¿cómo se va a asegurar que las comunidades locales se beneficien?

¿Cuál es el papel de la educación ambiental?

Por último, ¿cómo se va a manejar y administrar el área? Probablemente será obligatorio definir algún mecanismo de coordinación interinstitucional, incluyendo las comunidades.

Es importante definir no sólo los usos permitidos y prohibidos, sino también alguna reglamentación, aunque sea tentativa.

Apunte E3f

MODELO IDEAL DEL DESARROLLO DE UN AREA PROTEGIDA

Ver Figura para E3f en anexos gráficos.

Tema 4

RECURSOS HUMANOS
(Dirección de personal)

OBJETIVOS:

Al terminar este tema, los participantes deben poder:

1. Enumerar los cinco pasos a considerar en una entrevista para selección de personal y elaborar un formulario para la entrevista.
2. Explicar los tres métodos de capacitación en las AP.
3. Explicar la importancia de asignar trabajo con propiedad.
4. Citar cuando menos cuatro formas de superarse en relación al manejo del personal.
5. Explicar la importancia de la comunicación cuando se trata de recursos humanos.

REFERENCIAS:

PRESENTACION:

1.1 Selección de Personal

El aspecto humano del trabajo del administrador empieza con la selección del personal para hacer el trabajo necesario. Después de que las funciones de la AP se han decidido, es necesario llenar los puestos con las personas más aptas. Esta es una tarea continua pues los empleados se van, reciben promoción o se trasladan a otro lugar. El propósito, por supuesto, es escoger el mejor candidato para el trabajo que se necesita. Esto es difícil particularmente cuando no hay personas con las aptitudes necesarias para llenar el puesto o cuando las sueldos que se ofrecen no son buenos. Así que a menudo el administrador tiene que escoger a una persona de entre un grupo, cuyas aptitudes no cubren los requisitos del puesto; si este es el caso, él debe suplementar las habilidades del nuevo empleado por medio de entrenamiento o capacitación.

En cuanto a la selección de personal los administradores necesitan tener en cuenta varias cosas, entre ellas tenemos:

- el puesto a llenar, y las aptitudes o habilidades requeridas para cumplir con las responsabilidades del puesto;
- el sistema gubernamental que regula la contratación o empleo de personas para las AP;
- el personal existente en el AP, que desea ascender o moverse de su puesto o lugar;
- personas en la zona o región adyacente al AP que podrían llenar el puesto. Este factor es a veces crítico, ya que el empleo de personas locales demuestra que el AP beneficia a la población local, mejora las relaciones públicas y obtiene personal

conocedor del área.

Logísticamente, también el personal local es una ayuda, ya que frecuentemente no hay que darles alojamiento, u otros gastos que corresponderían a empleados que viven lejos del AP. Sin embargo, el factor negativo de esta solución es que estas personas tienen sus vínculos en el área y les es difícil actuar en forma independiente o según las normas del AP cuando de hacerlo afecta a personas amigas o conocidas.

Pregunte a los participantes sus experiencias con los empleados que son de la misma zona del AP.

1.2 ¿Qué técnicas se usan en el proceso de seleccionar el personal?

Entre ellas tenemos la entrevista, el examen de los documentos del candidato, el contacto con las referencias de empleos pasados y, en algunos casos, un ensayo o prueba en el trabajo mismo. Estas técnicas se usan generalmente en combinación y se puede llegar a una selección mejor si se usan inteligentemente.

Es muy importante que el administrador entienda que la parte crucial del proceso de selección es la entrevista y ahí es donde él puede contribuir mejor a su organización al hacer una buena selección de sus empleados. Se puede preparar un formulario para la entrevista con preguntas para hacerle al candidato en caso de que su AP no tenga uno. A veces el administrador se da cuenta que, después de la entrevista, no le preguntó al candidato las cosas que quería preguntarle, porque le permitió al candidato conducir la entrevista, en vez de haberla conducido él. En otros casos, él habló mucho y no le dejó tiempo al candidato de decir una palabra. (Ver Apunte E4k para información sobre la técnica de entrevistas.)

Es importante que un administrador, en la selección de personal, determine claramente qué es lo que el puesto requiere de una manera realista. Sería maravilloso que todos los puestos pudieran llenarse con gente perfecta, pero eso no es el caso; se debe escoger el mejor candidato, el que ofrezca las mejores cualidades para el puesto a llenar, para que las necesidades del trabajo estén empatando "perfectamente" con las habilidades del candidato.

2.1 Capacitación (Entrenamiento)

Una de las responsabilidades más importantes del administrador es la tarea de dar entrenamiento adecuado a su gente. El administrador no puede esperar trabajo excelente de su gente si los conocimientos y habilidades de los empleados son inferiores a lo que el puesto demanda. El empleado más capacitado es el más productivo.

Entrenamiento o capacitación es el proceso de enseñar, informar o educar a los empleados para que: (a) ellos puedan capacitarse para desempeñar optimamente su trabajo actual, y (b) ellos puedan capacitarse para poder trabajar en puestos mejores y de mayor responsabilidad.

La capacitación tiene que ser un proceso doble: alguien que quiera enseñar y alguien que quiera aprender.

2.2 Hay varios métodos de capacitación que son usados en instituciones y organizaciones como un AP, estos son:

- a) El método que puede ser llamado "que nade o que se ahogue"; consiste en lanzar al empleado en el trabajo y dejarlo que él solo aprenda el trabajo o fracase. Los que practican este método creen que el empleado con éxito aprenderá el trabajo bien de esa manera. Este método es generalmente considerado como un método crudo y desperdicioso, además toma mucho tiempo; sin embargo lo que se aprende con este método no se olvida fácilmente.
- b) Otro método se podrá llamar "mándelo con Juan" y consiste en mandar al empleado nuevo con un empleado que tenga bastante experiencia en el trabajo y quién le enseñará todo lo necesario para hacer el trabajo. Este es realmente el viejo método de aprendizaje.

Si se usa bien, este método es bueno pues "Juan" tiene que ser no sólo un buen trabajador, sino un buen maestro, tiene que estar interesado en enseñar al empleado nuevo y tener el tiempo suficiente para hacerlo. Este método es mejor y cuesta menos que el primero y generalmente capacita al empleado más rápidamente.

- c) El tercer método es llamado "de escuela metódica o sistemática" basado en los principios de que: (a) la capacitación debe planearse y llevarse a cabo sistemáticamente, (b) debe basarse en las necesidades del individuo en relación con las exigencias del puesto y (c) el mejor método de enseñanza debe seleccionarse según las circunstancias.

Este método puede dar mejores resultados y a un costo bajo.

En resumen, tal vez un poco del segundo sistema de aprendizaje, en ciertas circunstancias combinado con un poquito del "nade o se ahogue", combinados con la "escuela metódica" darán los mejores resultados.

Para obtener una visión amplia de las posibilidades para la capacitación, consulte las secciones que corresponden al primer volumen de este manual, que trata sobre cómo capacitar.

3.1 Asignar el Trabajo

La asignación efectiva de trabajo es una función de la persona responsable del AP. Muchos administradores no asignan trabajo a sus empleados por muchas razones; esta es una de las causas por la que muchos empleados no hacen el trabajo. A veces el administrador es muy claro en asignar trabajo a sus empleados pero ellos no lo hacen, tal vez porque él no les explicó qué calidad y qué cantidad se esperaba de cada empleado. Muchos administradores fracasan en este punto de asignar trabajo. Las razones, de acuerdo con Nathaniel Steward, uno de los más expertos peritos en administración de los Estados Unidos, son las siguientes:

- 1) Algunos administradores creen que sus empleados no tienen la experiencia adecuada para hacer el trabajo (a menudo ellos

prefieren hacer el trabajo ellos mismos antes que pedirle a un empleado que lo haga).

- 2) Muchas veces los administradores creen que toma más tiempo en explicar el trabajo a un empleado que el hacerlo ellos mismos.
- 3) Algunos administradores usan la excusa de que un error hecho por el empleado cuesta mucho, así que es mejor no asignar el trabajo.
- 4) A veces el administrador cree que si él hace el trabajo será hecho en corto tiempo, pero si el empleado lo hace tomará mucho tiempo.
- 5) Algunos administradores creen que hay ciertos trabajos que no pueden delegarse.
- 6) Algunos administradores creen que sus empleados no están aún listos para hacer el trabajo.
- 7) A algunos administradores les gusta más hacer el trabajo de sus empleados que hacer trabajos administrativos.

De las 7 razones dadas por los administradores hay solamente una, la número 5 (hay cosas que él no puede delegar como hacer el plan de capacitación, hacer la evaluación del personal etc.) que puede ser verdad; las otras son simplemente excusas.

Acerca de la delegación de autoridad notamos que es común que los jefes tengan miedo de delegar responsabilidades. A veces, este miedo está justificado pero, por lo general, es el resultado de un deseo de tener un control directo de todo lo que sucede en su área. Con las AP pequeñas, es posible. Pero con otras AP grandes, o con muchas visitas o problemas, la delegación de autoridad es esencial si se quiere lograr una eficiencia óptima. Si los empleados a quien se debe delegar autoridad no son capaces de usar esa autoridad correctamente, es deber del jefe entrenar a esas personas o cambiarlas por otras. Para personas que no tienen mucha experiencia con autoridad, la preparación de un documento que detalle las políticas pertinentes y las reglas que hay que seguir, sería una buena ayuda.

Uso de Voluntarios. En algunas AP, se está utilizando los servicios de voluntarios para poder cumplir mejor con las demandas del trabajo. En Costa Rica, el sistema de AP trabaja formalmente con una agrupación formal de voluntarios (ver apunte E4f). Los voluntarios pueden librar el personal de planta del AP de muchas tareas fastidiosas, o que ocupan mucho tiempo, para que puedan desempeñar otras funciones más importantes. De esta manera se involucra al público en general en el manejo de las AP y se puede evaluar tranquilamente el trabajo de futuros candidatos potenciales para puestos formales en un AP, o sistema de AP. El lado negativo del uso de voluntarios es que:

- requieren capacitación
- requieren supervisión
- requieren ayuda logística (alojamiento, comida, transporte)
- a veces no reúnen las cualidades necesarias para los trabajos a desempeñar.

4.1 Dirección de Personal

Revise con los participantes el apunte, "El Trato con las Personas", (apunte E4j) y el apunte Ela, que trata de la supervisión, especialmente la última parte que presenta las cualidades de un buen supervisor.

Hay pocos trabajos más difíciles pero al mismo tiempo más interesantes que la dirección de personal. Este trabajo requiere de más conocimiento, más sentido común, más imaginación, más buen humor y ciertamente más inteligencia que muchos otros trabajos, pero al mismo tiempo puede traer más dolores, más problemas y más dificultades que otros trabajos, especialmente si el jefe no ha aprendido el arte de trabajar con otras personas.

La gran mayoría de las personas reciben un puesto por sus conocimientos en carpintería, mecánica, parques, biología etc., pero muy pocos de estos reciben un puesto porque son buenos en la dirección de personal.

Un administrador nuevo debe darse cuenta pronto de que debe superarse y desarrollarse en el área de la dirección de personal y debe ayudarse así mismo de varias maneras:

- a) Hay muchos libros escritos acerca de la dirección de personal, relaciones humanas, administración, etc.
- b) Hay muchas revistas y periódicos que contienen nuevas ideas y avances en los campos de la administración y el manejo de personal.
- c) Siempre hay la posibilidad de tomar cursos en universidades en uno u otro aspecto del trabajo del administrador.
- d) El administrador que quiere realmente mejorarse puede revisar y analizar lo más objetivamente que pueda, la manera como está trabajando y produciendo resultados.

4.2 Trabajo del Administrador

Cualquier persona trabajando como administrador o superintendente de trabajo debe aprender a hacer varias cosas, entre ellas:

- a) Guiar y dirigir los esfuerzos de sus trabajadores. Esto quiere decir aprender los factores que estimulan a la gente; entender y usar prudentemente los principios y métodos de administración.
- b) Trabajar en la organización de que él y su gente son parte. Esto implica que el administrador debe saber algo a cerca de los principios de organización y como una organización se maneja de manera eficaz.
- c) Capacitar a su gente para que hagan bién su trabajo. El debe capacitar su gente para puestos de más responsabilidad.
- d) Escribir y hablar clara y efectivamente, y cultivar la lectura y aprender a escuchar. (Ver apunte 4g.)

- e) Analizar el trabajo. Cualquier persona que trate de dirigir gente y recursos tiene que poder juzgar que es el trabajo justo de un día, de una semana o de un año. Esto es necesario para saber cuanta gente necesita.
- f) Hacer planes operativos y de acción. Un buen planeamiento es necesario para cualquier trabajo pero especialmente en administración.
- g) Preparar horarios de trabajo, preparar cronogramas y establecer prioridades entre las varias tareas del trabajo.
- h) Mejorar la eficacia de la operación, logrando resultados rápidos buenos, y menos costosos.
- i) Solucionar problemas en el area de dirección de personal.

5. Comunicación (vea Apunte E4i, y Tema E1)

ACTIVIDADES:

1. Pida que los participantes presenten situaciones que ellos creen que demuestren una falta de eficiencia. Discuta con ellos como se puede mejorar esas situaciones.
2. Si hay tiempo, visite un AP cercano, y pida que los participantes identifiquen problemas relacionados con la falta de eficiencia en el AP, y que sugieran como resolver los problemas.
3. Divida la clase en grupos de 3 a 5 personas y pidales que dramaticen situaciones conflictivas envolviendo los recursos humanos, ej.
 - contratación de personal (una entrevista);
 - conflicto con administrador sin preparación, pero prepotente;
 - asignación de tareas.

Cada grupo selecciona a una persona que toma el papel de una de las personas involucradas en el "drama", y le ayuda a preparar su presentación/reacción.

TEMAS RELACIONADOS:

Módulo A (Orient.): Temas 6 y 9
Módulo B (Protec.): Temas 2 y 4
Módulo C (Interp.): Tema 12
Módulo E (Admin.): Temas 1, 2, 4, 7 y 8

Apunte 4a

RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DE GUARDAPARQUES

(Adaptado de un documento inédito "Papel del Guarda de Distrito en el Manejo de las Areas", por Harthon "Spud" Bill, Servicio de Parques Nacionales de los Estados Unidos.)

NOTA EDITORIAL: Aunque la función específica del guarda indicada aquí no es muy común en la América Latina, las consideraciones sobre su actuación, responsabilidades, etc. son valiosas para cualquier guarda, especialmente los jefes de guarda, e incluso para los administradores.

Se han caracterizado a los guardas como los "ojos y oídos" del Jefe de un área protegida. Este aspecto, relacionado con su responsabilidad de informar es una de las áreas que requiere mayor enfoque. Se han dirigido varios esfuerzos al desarrollo de un medio que proporciona la vía para informar asuntos a las autoridades superiores sin papeleo excesivo.

Si el Guarda de Distrito va a ser un hombre efectivo de acción en el cumplimiento con sus responsabilidades en el manejo de su área, esto es lo que necesita hacer:

1. Conocer su distrito mejor que cualquier otra persona de la zona.

Debe recorrer los caminos y senderos, subir las montañas, bajar a los cañones, seguir los arroyos y navegar en los lagos. Debe tomar toda oportunidad para aprender sobre su distrito y promover que sus colegas hagan lo mismo.

Debe estar alerta, perceptivo e interesado en lo que ha observado. Es más que mirar a las cosas - es la comprensión del significado de lo que se ha visto lo que permitirá al guarda de distrito a formular y recomendar un programa efectivo de manejo e implementarlo. Debe mantener un registro de sus observaciones. Se puede hacer esto al mantener actualizado un mapa que indica exactamente dónde se ha ido el guarda de distrito y los demás guardas. La meta es conocer exactamente la situación de todos los recursos del distrito y lo que sucede en todo el distrito.

2. Estar completamente informado de lo que sucede en el distrito.

a. El guarda de distrito debe saber dónde están trabajando los varios equipos de trabajadores y qué es lo que están haciendo. Debe estar alerta a las necesidades para mantenimiento y reparación y así mantener un nivel de calidad para todo el parque. Debe observar y prestar atención a la apariencia e imagen del distrito.

b. El guarda de distrito debe conocer todos los detalles de nueva construcción que se desarrolle en su distrito.

c. Debe conocer la investigación científica que se realice, y como esta se relaciona con los problemas de manejo del área. Como resultado de su conocimiento del distrito, debe poder identificar problemas para los cuales se necesita investigación.

d. Es necesario mantenerse informado de tendencias en el uso turístico, uso de recursos, uso de áreas de acampar y otros factores que afectan el manejo del área.

e. Debe llevar a cabo una reunión de los funcionarios del distrito cada 15 días para asegurar el intercambio de información. Durante estas reuniones se debe discutir los programas y metas del Jefe del área, y determinar el grado de progreso que se ha logrado dentro de su campo de responsabilidad.

f. Es esencial que el guarda de distrito esté completamente informado sobre el programa de interpretación y servicios al visitante, el contenido de los programas, capacidades del personal, etc. Un aspecto muy importante de esto es la oportunidad, a través de la interpretación, de comunicar los objetivos y metas de manejo que hayan.

3. Conocer todos los funcionarios del distrito.

a. El guarda de distrito debe conocer cada empleado y contar con la capacidad de hacerles llegar a cada uno lo que se espera de ellos sin enajenarlos o perder su respeto. Debe animar a cada empleado a presentar sus ideas y sugerencias, particularmente con respecto a la seguridad de los empleados y los visitantes.

b. Debe visitar todos los puestos -centros de visitantes, puestos de entrada, guarderías, campamentos etc. por lo menos una vez por semana, y mostrar un interés en lo que el personal de cada uno está haciendo, y como lo hacen.

c. Debe tomar un interés especial en la gente, sus familias y problemas fuera de las horas de trabajo. Esta es un área muy sensible que requiere mucho tacto para evitar señas de favoritismo; pero si se hace bien, crea lealtad e interés.

d. Durante la realización de tareas de supervisión, existe la oportunidad de proveer liderazgo, apoyo y orgullo en el cumplimiento sin ser un fanático necio y dictatorial. Generalmente el guarda de distrito debe funcionar dentro de líneas de autoridad ya establecidas, y emplear su habilidad como vendedor y diplomático para asegurar trabajo en equipo para lograr las metas deseadas para el distrito y el parque en general. Como "persona de acción" para la administración del área, el guarda de distrito debe tener la habilidad de coordinar programas sin disgustos y celos entre las varias partes de la organización sobre la cual no tiene autoridad de supervisión. Se logrará un trabajo en equipo bien hecho si él permite que individuos y supervisores reciban el crédito para sus logros, y no tener la actitud de que él debe recibir crédito personal para todo lo realizado.

4. Conocer toda la gente del Distrito (además de los empleados)

a. Esto incluye a los concesionarios, propietarios privados y otros con permiso que deben ser visitados con frecuencia para que estén informados sobre lo que sucede, o pueda suceder. El guarda de distrito efectivo estaría muy sensible a notar problemas incipientes en cuanto a estas personas.

5. Conocer la gente que vive en los alrededores del parque

a. El conocimiento personal de los representantes de otros organismos del gobierno, puede formar la base para acuerdos efectivos de cooperación en lo que concierne el manejo de recursos en toda la región.

b. En las comunidades cercanas, el guarda de distrito debe conocer los oficiales de la Cámara de Comercio, líderes cívicos, y todas las personas

involucradas en servicios comunitarios.

6. Conocer lo que se espera del Guarda de Distrito

a. Se conocen las responsabilidades primarias a través de la descripción del puesto y normas de funcionamiento existentes.

b. Parte importante del papel de guarda de distrito como coordinador y manejador en su distrito es su habilidad para mantener comunicación efectiva entre el Jefe del área y los jefes de otras divisiones del área. El éxito al respecto depende de la comprensión entre las personas. Así que, lógicamente tiene que haber comunicación de doble vía entre el Guarda de Distrito y el Jefe de Guardas, y entre el Guarda de Distrito y los Jefes de Divisiones.

c. Debe comprender la responsabilidad de informar y todas sus implicaciones. Representantes de otras divisiones también tienen esta responsabilidad ante el Jefe del Area.

d. Debe asistir a las reuniones periódicas del personal realizadas por el Jefe de Area, y siempre presentar un informe conciso y significativo.

7. Responsabilidades para la planificación

a. El guarda de distrito debe participar en la elaboración del presupuesto y programa de trabajo para el área, presentando sus ideas y consideraciones con lo que concierne a su distrito.

b. Debe establecer prioridades en el trabajo y asegurar que el tiempo y la energía no sean malgastados en actividades menores.

c. Debe saber lo que va a hacer hoy, mañana y pasado mañana; debe tener un plan de trabajo y animar -o requerir- que otros también lo tengan.

8. El éxito en los programas de trabajo se logra al contar con el equipo apropiado, y el abastecimiento de materiales en el momento y lugar preciso. Esta es una función de coordinación, y es muy importante.

9. Es esencial para cualquier "persona de acción" ser participante en la preparación de programas y presupuestos para el parque.

10. Ser alerta a la oportunidad

a. La "persona de acción" debe estar lista a presentar sugerencias bien desarrolladas, y desarrollar su habilidad como presentador de sugerencias.

b. Los informes de otros deben ser enviados con prontitud junto con recomendaciones basadas en las observaciones propias del guarda de distrito, incluyendo un informe de los pros y contras y la validez del informe del otro.

c. Debe actuar el papel del escéptico creativo. Debe evitar críticas destructivas y la actitud de que "eso no se puede hacer".

11. El Guarda de Distrito debe tener un programa propio de auto-desarrollo.

a. Debe estudiar para tratar de obtener el próximo puesto en el escalafón, pero siempre mantener completa eficiencia y efectividad en su puesto actual.

ADMIN. APUNTE E4a-4

b. Ejemplos de cursos o programas de estudio apropiados:

1. Cursos de correspondencia pueden mejorar sus capacidades en varios campos.
2. El arte de la comunicación y la presentación de charlas deben ser objeto de atención constante.
3. Se puede desarrollar cualidades de liderazgo a través de cursos en varios lugares.
4. Asistir en cursos nocturnos ofrecidos en universidades locales.

Apunte 4b

LIDERAZGO

(Tomado de Curso de Administración para Desastres, OFDA/AID)

El **liderazgo** es un patrón de comportamiento diseñado para integrar intereses, esfuerzos personales y organizacionales en procura de un objetivo.

"Los miembros del grupo necesitan al líder para guiarse con facilidad. El líder necesita gente con la cual trabajar y a la cual servir. Si unos y otros no reconocen la mutua necesidad de amarse y respetarse, unos y otros se perderán".

Lao Tse

El liderazgo es una relación entre varios elementos complejos que agruparemos en los tres que se consideran primordiales:

- El líder

Es la persona que posee la habilidad para inducir a los seguidores (liderados) a trabajar con responsabilidad en tareas conducidas por él.

Son deseables en el líder las actitudes y cualidades descritas para el administrador. A fin de facilitar la conceptualización de los otros dos componentes, describiremos los principales tipos de liderazgo:

Líder Autocrático: Basado en la autoridad formal. Egocéntrico (prioridad: satisfacer sus necesidades), no le interesan mayormente las necesidades de los demás. Exige obediencia ciega.

Líder Democrático: Se informa correcta y suficientemente al grupo, se hace hincapié en la participación fomentando su espíritu de iniciativa y respetando sus intereses y necesidades. El líder se integra al grupo y sólo le exige una sincera cooperación.

Líder Innato: Este tipo de liderazgo surge generalmente de los grupos informales, en los cuales pueden existir líderes innatos para diferentes propósitos. Estos líderes naturales, pueden influir el éxito de determinadas acciones, aún cuando el grupo posea líderes formales.

Líder Situacional: Es el que subordina el estilo de liderazgo a la situación. Líder y subordinado se adecuan a la situación existente y establecen cierto grado de ajuste en sus relaciones. Se ampliará cuando se hable de la situación.

Líder Flexible: Es aquel en el que el factor preponderante es el comportamiento del líder. Por ejemplo, según el caso, el líder puede permitir al grupo desenvolverse con gran libertad y en otra situación aparentemente similar, adoptar una actitud autoritaria o autocrática.

- El liderazgo

El liderazgo requiere que el líder se refiera a personas; sin seguidores no existe líder.

Los seguidores tienen una influencia importante sobre el estilo de liderazgo. El enfoque diferirá por ejemplo si se trata de operarios manuales o de profesionales que desarrollan tareas de planificación. Si el grupo siente una gran necesidad de concretar objetivos, sus miembros tienden a aceptar mejor la orientación del líder hacia la tarea, mientras que en otros casos serán más sensibles acerca de si el superior se preocupa o no por el bienestar de sus subordinados.

De la tríada del liderazgo, el componente seguidor o liderado es sumamente complejo; de hecho, una persona líder en un grupo podría ser rechazada por otro.

- **La situación**

En una misma institución pueden presentarse situaciones diferentes que requerirán un tratamiento adecuado a cada una de ellas. Al hablar de situación nos referimos al problema y su ambiente (incluyendo a las personas).

Para adecuarse a las distintas situaciones en distintos niveles organizacionales, los administradores necesitan poseer magnitudes variables de tres destrezas fundamentales:

Técnicas: Está dada por la habilidad y los conocimientos en el campo específico que la persona esté manejando.

En relaciones humanas: Involucra la capacidad de motivar e integrar a las personas en una situación de trabajo.

Conceptuales: Están representadas por la capacidad para visualizar, manipular y relacionar ideas. Son esenciales para tomar decisiones críticas. Cuanto más alto sea el nivel que el administrador ocupe en la institución mayor será la demanda de destrezas conceptuales.

Si se enfrenta el grupo a una situación de emergencia, que requiere una acción rápida, será el liderazgo autoritario el más conveniente.

En cambio, si el grupo debe realizar una labor de libre creación, será el "dejar hacer" (*laissez-faire*), la actitud que rinda más beneficios.

Cuando el objetivo a lograr por el grupo necesite de la participación de todos en un ambiente tranquilo, el mejor estilo de liderazgo será el democrático.

En síntesis: El líder debe tener seguidores y debe ser capaz de conservarlos; para ello cuenta con los siguientes atributos:

- La personalidad del líder atrae

- Su capacidad de comunicación convence
- Representa una causa meritoria

Todo lo expuesto nos muestra que el liderazgo es una relación compleja que involucra:

- Al líder
- A los subordinados
- A las situaciones creadas por las actividades de la institución; los valores sociales; las condiciones económicas; los elementos tecnológicos disponibles y las consideraciones políticas.

Apunte 4c

DELEGACION DE FUNCIONES

(Tomado de Curso de Administración para Desastres, OFDA/AID)

Asignación de funciones propias del administrador, que éste hace a otra persona.

En cualquier organización, por pequeña que sea, es difícil que un administrador se ocupe personalmente de la ejecución de todas las tareas. Ello obliga a delegar autoridad de un integrante de la organización a otro a fin de cumplir tareas específicas.

El delegatario tiene el poder de decidir sobre aspectos relacionados con dicha tarea específica y asume la correspondiente responsabilidad.

El administrador delegante, sin embargo, reserva para sí la autoridad y la responsabilidad final sobre el área delegada.

Algunos administradores se resisten a delegar, tratan de hacerlo todo personalmente, y de esa manera debilitan la organización.

Requisitos para delegar:

- Admitir la necesidad

El administrador debe confiar en que la delegación de autoridad le acarreará beneficios, lo ayudará a desarrollar un eficaz esfuerzo de grupo, le facilitará multiplicar sus esfuerzos, beneficiará a los subordinados y facultará a éstos para aportar el máximo de su capacidad.

- Decidir qué tipo de decisión delegar.

Es posible preparar una lista de modo que las decisiones a delegar queden predeterminadas. Esto vincula la delegación con el planeamiento y la hace parte de la modalidad administrativa seguida.

- Elegir cuidadosamente al delegado.

La tarea debe ser proporcionada a la persona adecuada, es decir alguien considerado capaz de tener éxito. Dar la oportunidad a aquellas personas que no están desarrollando todas sus aptitudes.

- Ayudar al delegado.

Ayúdelo, pero sin decirle exactamente qué decidir y qué hacer. Como norma general, si el interesado solicita ayuda concédasela; pero darle respuestas niega los beneficios de la delegación. Antes bien, el delegante debe ponerse a disposición, estimular y formular preguntas destinadas a descubrir y explorar las posibles soluciones del problema.

- Establecer un sistema de control de la delegación.

Los delegantes desean mantenerse informados; al sólo efecto de tener conocimiento de lo que está ocurriendo y de ubicarse en una posición apta para aplicar medidas correctivas si fueren necesarias. Para disponer de esa información podrá recurrirse a informes, auditorías o reuniones periódicas.

Apunte 4d

MOTIVACION

(Tomado de Curso de Administración para Desastres, OFDA/AID)

Definición: Proceso para lograr que cada persona cumpla su trabajo con entusiasmo, porque desea hacerlo.

Vemos en esta definición que la motivación corresponde al comportamiento de las personas.

Involucra una fuerza interior del ser humano con un gran contenido emocional. Un administrador deberá estar motivado hacia el progreso y el éxito de su trabajo, para poder motivar a los demás. Deberá conocer a quienes trabajan con él, tener noción de sus necesidades y apetencias personales así como poseer la capacidad de comprender sus comportamientos.

El objetivo consiste en HALLAR UNA VOLUNTAD DE HACER, DE MODO QUE LA TAREA SE REALICE A TRAVES DE LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL Y LAS EXIGENCIAS DE LA INSTITUCION.

Formas de motivación

Entre los importantes atributos que facilitan la motivación se cuentan:

- Enriquecimiento del cargo

Se relaciona con la importancia del contenido del cargo. Enriquecerlo deliberadamente para incorporarle una mayor responsabilidad, espectro de tareas y desafío en relación con las necesidades propias del titular en ese cargo, tendrá un efecto motivador.

- Rotación de cargos

Este método de motivación está adquiriendo popularidad. Pasar periódicamente al agente de una actividad a otra, ayuda a minimizar el hastío y el desapego de la tarea. En la especificación del cometido, se debería incluir una mezcla de tareas a fin de que el desarrollo del agente y la satisfacción de sus necesidades personales sean posibles y alentadoras.

- Administración por objetivos

La práctica de permitir al trabajador participar no sólo en la determinación de los propios objetivos personales, sino también en el modo de cómo se llevarán a cabo, todo con la aprobación final del superior, comporta enormes cualidades motivadoras. Por ese enfoque, el agente pone su voluntad al servicio de los resultados y no de las actividades, de las fuerzas y no de las falencias, del manejo inteligente y no de la improvisación.

- Participación

La mejor manera de lograr la contribución del agente a los objetivos de la empresa es admitir su participación. Que la persona sepa que sus ideas ayudan a conformar la decisión finalmente tomada y se dé cuenta de que el propio aporte es efectivo. Cuando hay participación, el deseo de la persona de sentirse importante y contribuir al progreso es reconocido por la superioridad y utilizado provechosamente. Los mejores resultados se evidencian cuando el trabajador: a) se concientiza en cuanto a los objetivos buscados, b) posee los conocimientos adecuados para manejar el problema presente y c) se le acuerda el tiempo que pudiere necesitar para analizar el problema en sus limitaciones y ramificaciones importantes.

- Reconocimiento

En general la gente necesita ser aceptada como miembro de un grupo y siente deseos de tener una posición. Las personas aspiran a que se dé importancia a su presencia, sus realizaciones y contribuciones. La motivación alcanza su valor máximo cuando ese reconocimiento proviene de quienes pertenecen al mismo grupo de trabajo u otro afín. Además, la persona objeto del reconocimiento debe saber por qué y debe sentir que lo merece.

- Crecimiento

El deseo de desarrollarse y progresar existe en todos los empleados en diversos grados. Estos deseos, se materializan en la necesidad de realizar las potencialidades propias y en la aspiración de ser ascendido. El directivo progresista trata de satisfacer estas necesidades, creando y manteniendo un ambiente de trabajo en donde prosperen el empuje y el crecimiento.

- Realización

El administrador debe asegurarse de que la meta constituye un desafío para el subordinado, pero que es una meta alcanzable. La tarea debe tener sentido y ser valiosa a los ojos de la persona, quien debe recibir la evaluación inmediata una vez concluida su labor. El énfasis que se ponga en la realización resultará eficaz para satisfacer necesidades tales como el deseo de ejecutar un trabajo interesante y que ese trabajo sea útil.

- Responsabilidad

Cuando la responsabilidad no está determinada específicamente, muchos individuos dejarán que los demás terminen el trabajo, pensando que a ellos no les corresponde hacerlo. Todo empleado necesita conocer claramente sus obligaciones. Esto le ayuda a realizar el trabajo que él sabe que debe hacer. El deseo del personal de que se le asignen tareas específicas y de ser juzgado por su cumplimiento, es un claro ejemplo de la motivación lograda mediante una utilización adecuada de la responsabilidad.

- Retribución

Toda tarea debe ser justamente retribuida. La retribución, además de permitir a quien la recibe satisfacer necesidades impostergables, es un importante elemento de motivación.

(Siguiente sección tomado de Curso para Elaboración de
Propuestas, Costa Rica, 1991)

En un plan a largo plazo, Ud. tendrá más oportunidades para motivar con mayor eficacia a sus empleados y voluntarios. ¿Por que? La respuesta tiene que ver con el modo en que la planificación afecta los elementos de motivación claves en un ambiente de trabajo típico.

Frederick Herzberg, un experto en motivación, cree que hay dos grupos de FACTORES MOTIVACIONALES involucrados en cualquier situación de trabajo: los FACTORES DE HIGIENE y los FACTORES DE MOTIVACIÓN.

De acuerdo a Herzberg, y tal como se señala en la página siguiente, los FACTORES DE HIGIENE - como la supervisión, el estatus, la seguridad del empleo y la administración de la organización, NO motivan a la gente a producir más resultados. Sólo pueden causar insatisfacción. En otras palabras, una buena supervisión no motiva a un voluntario o a un empleado ... pero una mala supervisión, lleva a la insatisfacción.

Los FACTORES DE MOTIVACIÓN, por otro lado, son aquellas partes del trabajo de la gente que inspira a las personas a trabajar con más fuerza y mayor productividad. Estos factores son seis - el logro de la tarea, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, las probabilidades de crecer y avanzar. Si Ud. quiere motivar a sus empleados y voluntarios, introduzca estos factores en su ambiente de trabajo .

La PLANIFICACIÓN SISTEMÁTICA A LARGO PLAZO le ayuda a hacer esto. Al establecer metas y objetivos específicos para la actuación de su personal, los voluntarios, y la agencia como un todo, Ud. introduce un sentido de logro en el trabajo de cada uno de ellos. Al darle d cada una de las personas dentro de su organización algo por lo cual esforzarse, Ud. da nuevo significado al trabajo diario, agrega nuevas responsabilidades y ofrece nuevas oportunidades para el desarrollo y satisfacción personal y profesional.

En resumen, LA PLANIFICACIÓN AUMENTA LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN en cada puesto de trabajo de su organización, al quitar el énfasis de los problemas y políticas diarios, que son factores de higiene.

FACTORES DE HIGIENE

Política de la agencia
Administración de la agencia
Supervisión
Relaciones con el supervisor
Condiciones de trabajo
Salario
Relaciones con los compañeros
Vida Personal
Relaciones subordinadas
Estatus
Seguridad

ADMIN. APUNTE E4d-4

FACTORES DE MOTIVACION

Logro de la tarea
Reconocimiento
El trabajo mismo
Responsabilidad
Progreso
Desarrollo

Apunte 4e

USO DE VOLUNTARIOS

(Tomado de Curso para Elaboración de Propuestas, Costa Rica, 1991)

POR QUE HAY VOLUNTARIOS

En su búsqueda de oportunidades, la gente se está involucrando, de manera callada y activa, en el servicio del voluntariado.

Un voluntario es una persona que presta un servicio a la comunidad PORQUE QUIERE, no porque debe hacerlo.

El voluntario de hoy en día tiene un nivel educativo creciente, más experiencia y una mayor variedad de habilidades. Esto, sumado al mayor tiempo libre disponible y a un deseo de usarlo mejor, nos proporciona un recurso humano que no se puede comprar.

A través de voluntarios la comunidad aprende acerca de la organización y su personal y desarrolla comprensión sobre el "cliente". Un voluntario motivado y participativo promueve la aceptación y el apoyo hacia los propósitos de la organización. Un voluntario mal manejado es un riesgo para la organización, tanto en términos de hacer el trabajo como en terminos del daño a las relaciones con la comunidad.

EL TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LOS VOLUNTARIOS Y EL PERSONAL PAGADO

El trabajo en equipo entre voluntarios y el personal pagado amplía el ámbito y alcance de los servicios dados por la organización y enriquece la calidad de los mismos. El trabajo en equipo utiliza de manera total las habilidades y recursos del personal pagado y de los voluntarios. ¿Cómo trabajan juntos los miembros del equipo....?

- enfocan el mismo objetivo o meta
- comprenden el papel de cada uno
- se consultan y comparten posibles modos de actuar
- se comunican nuevas ideas y perspectivas de manera abierta
- alimentan el mutuo respeto y la mutua responsabilidad

ALGUNOS PUNTOS A CONSIDERAR

La relación entre voluntarios y el personal pagado tiene un propósito. Ambas partes trabajan juntas para lograr un PRÓPOSITO COMÚN. La manera como logran esta relación de trabajo y como perciben su objetivo afecta el éxito o fracaso de su misión.

El voluntario y el empleado traen a su relación de trabajo experiencias, sentimientos, habilidades, personalidades y actitudes muy diferentes. El desafío que debe enfrentar el equipo es establecer el clima que permita el desarrollo de las habilidades singulares de cada parte. Este proceso, de relacionamiento e interacción hacia las metas es, realmente, el proceso de

ADMIN. APUNTE E4e-2

SUPERVISIÓN. Los voluntarios que están mal supervisados se vuelvan parte de la problema, no de la solución.

El papel que le toca desempeñar al equipo para desarrollar una relación de trabajo efectiva con un voluntario involucra:

- * un compromiso personal para trabajar con voluntarios
- * una identificación cuidadosa de las tareas que los voluntarios pueden hacer dentro el área de responsabilidad de Ud.
- * proporcionar un ambiente que permita al voluntario hacer usos de sus habilidades
- * la disposición para desarrollar técnicas básicas de relaciones humanas, necesarias para la supervisión de voluntarios

Una ampliación de estos elementos básicos dará al prsonal pagado algunos lineamientos-guia para el contacto diario con voluntarios.

EL COMPROMISO PERSONAL

Actitudes y sentimientos afloran en una relación estrecha. Por esta razón, debemos examinar nuestras expectativas y nuestro compromiso al trabajar con voluntarios.

Identifique sus objetivos individuales y los objetivos del grupo.

Desarrolle comprensión y empatía hacia los voluntarios. ¿Puede Ud. aceptar sus necesidades...?

- ... de lograr algo
- de experimentar reconocimiento
- de pertenecer
- de ser escuchado
- de un trato justo y humano

IDENTIFICACIÓN DE LAS TAREAS

Aclare su papel y el papel del voluntario

Dé instrucciones para eliminar la confusión

Trabaje en pro de una meta u objetivos comunes

Prepare al voluntario para realizar la tarea

Asigne tareas de acuerdo a las habilidades de los voluntarios

El personal pagado es el que impone el ambiente para trabajar con un voluntario por medio de sus actitudes y sentimientos. Una actitud abierta calurosa, de aceptación, crea un ambiente en el cual puede crecer un relación.

Trabajar juntos, persona con persona, implica percepción, sensibilidad, comprensión y aceptación del papel del otro. Cultivando estas cualidades en Ud. y en su voluntario se logra un proceso de maduración tanto individual como conjuntamente.

HABILIDADES BÁSICAS PARA UNA BUENA SUPERVISION

La supervisión es el proceso de trabajar por intermedio de una relación humana para lograr un objetivo mutuo. Involucra la comunicación de palabras, actitudes y sentimientos tanto como dar una orientación. La supervisión involucra la comunicación de ideas e información, de tal manera que pueden ser recibidas y usadas.

El proceso de interactuar con un voluntario incluye...

- establecer el ambiente que libere la creatividad
- relacionarse a través de un sistema de comunicación de dos vías
- estructurar las oportunidades de desarrollo y efectuar cambios
- percibir las necesidades y responder a ellas con sensibilidad
- proporcionar aliento y dirección
- saber hacer frente a ansiedades y fracasos

Cómo logra Ud. esto depende de su propio y único estilo, pero hay algunos elementos básicos que pueden resultar útiles:

- reúnanse regularmente con su voluntario
- inclúyalo en reuniones del equipo pagado, cuando sea apropiado
- déle material de lectura que le proporcione un mejor entendimiento acerca de su tarea

COMO CORREGIR A UN VOLUNTARIO

Los voluntarios desean su aprobación y necesitan de su orientación. Hay momentos cuando es necesario corregir errores, actitudes y prácticas. Los pequeños problemas que se manejan apropiadamente, en el momento que ocurren, tienen menos oportunidades de crecer desproporcionadamente.

A menudo la confusión, la ansiedad y la falta de entendimiento se hallan en la raíz del problema. Al reconstruir una secuencia de sucesos, identifique el problema verdadero ... puede ser una cuestión de relaciones humanas. Evite ser arrastrado a conflictos, ya que estas experiencias tienden a inmovilizar su propia efectividad y su relación con el voluntario. Usted es la contraparte experimentada. La manera como Ud. interaccione y salga de la situación podra resultar en un fracaso o en un éxito. Aquí el desafío radica en hacer, no en

ADMIN. APUNTE E4e-4

saber.

A continuación, algunas sugerencias para ayudarle:

- * corrija en privado, no frente a otros
- * comience con una pregunta - déle oportunidad al voluntario , de hablar primero
- * sea constructivo y específico - déle seguimiento a sus consejos y revise los resultados

EVALUACIÓN DEL VOLUNTARIO

Para facilitar la evaluación de cada voluntario se puede elaborar una hoja específica. Recomendamos que esta actividad se realice a intervalos de seis (6) meses, al final del período de trabajo del voluntario, o cuando cualquiera de las partes sienta que es necesario o útil. Cuando se completa la hoja de evaluación se devuelve al coordinador para su revisión y colocación en el archivo personal del voluntario.

Se trata de una acción responsable dentro de un proceso sistemático de evaluación, y tiene un valor demasiado grande como para que sea ignorada.

Las evaluaciones regulares y concienzudas son vitales para proporcionar servicios significativos y efectivos.

Apunte 4f

VOLUNTARIOS EN EL SISTEMA DE AP DE COSTA RICA

(Adaptado de una publicación de la Asociación de Voluntarios para el Servicio en Areas Protegidas, Noviembre 1991)

Uno de los problemas que afecta el buen manejo de las áreas protegidas de Costa Rica es la escasez de personal. Esto se ha incrementado últimamente en el país debido a la creación de nuevas áreas y la imposibilidad financiera y política del estado para la contratación de nuevo personal en número acorde a las necesidades.

Para aminorar el efecto negativo que provoca esta escasez de personal, han dado apoyo ciudadanos nacionales e internacionales en forma voluntaria, colaborando con el personal de campo de estas áreas. Para consolidar este fenómeno, se logró crear el Programa de Voluntariado del Servicio de Parques Nacionales. Así, de la misma manera en que se ha incrementado el problema, también se ha incrementado la participación activa de estos ciudadanos por medio de las opciones que este Programa ofrece. De 1989 a 1991 se ha incrementado la actividad de 2000 a 8000 días por año. También se ha diversificado la actividad voluntaria de únicamente de aspectos de mantenimiento a otros, tales como protección, educación ambiental, atención a visitantes, divulgación e investigación. Esto corresponde a que el voluntariado ha sido de gran beneficio y es cada vez más participado de las tareas que se diseñan para cumplir con los objetivos propuestos para las áreas protegidas. La Asociación de Voluntarios (ASVO), es una entidad no gubernamental, sin fines de lucro y apolítico, fundada e integrada por voluntarios del Servicio de Parques Nacionales, tiene tres años de estar a cargo de la coordinación y manejo de este programa. Recibe financiamiento de organismos y empresas nacionales e internacionales y de sus actividades.

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO OCASIONAL

Está dividido en tres aspectos:

Proyectos Especiales: En este caso el tipo de personal y el periodo de trabajo lo establecerá las demandas técnicas del proyecto. Son ejemplos de esto la construcción de alguna instalación y la elaboración de una maqueta. Pueden realizarse estos proyectos dentro o fuera de las áreas protegidas.

Apoyo al Personal de Campo: Este se realiza directamente en las áreas, en periodos mínimos que oscilan de una a tres semanas. El trabajo consiste en dar apoyo a las labores cotidianas que realizan los funcionarios, tales como limpieza de senderos, recolección de basura, preparación de alimentos, vigilancia (patrullaje y vigilancia en áreas de uso público, atención a los visitantes, etc.). Este es el programa que más demanda tiene, tanto por parte de las áreas, como por los mismos voluntarios, pues significa toda una experiencia.

Trabajo con Agrupaciones: En esta faceta se inscriben grupos organizados los cuales pueden desarrollar una labor especial o brindar apoyo al trabajo

ADMIN. APUNTE E4f-2

cotidiano en las áreas. Generalmente se utiliza este tipo de grupos para proyectos especiales que involucran la construcción o reparación de alguna instalación.

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO EXTRANJERO

Poco a poco este programa se convierte en un aspecto de suma importancia. Se les solicitan requisitos diferentes a los nacionales, pero con básicamente las mismas oportunidades. Las expectativas de este tipo de voluntarios son diferentes a las de los nacionales, pero igualmente pueden dar un aporte importante a nuestras áreas silvestres protegidas. Su participación se da básicamente de tres formas: Participación individual; En grupos; Investigación.

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO PERMANENTE

En este programa trabajan personas que desean prestar sus servicios en forma más continua y especializada. Lo hacen por medio de grupos llamados UNIDADES. Las unidades se reúnen en forma periódica, programan actividades a corto, mediano y largo plazo, realizan sesiones de coordinación y buscan su propia capacitación. Realizan la mayoría de sus actividades los fines de semana y días feriados.

En la actualidad se trabaja con tres unidades: Educación Ambiental, Protección, Prensa.

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO REGIONAL

Este programa pretende fomentar el establecimiento de grupos regionales de apoyo a las diferentes áreas, ubicados en las áreas de influencia de la misma. Estos grupos coordinarán sus actividades directamente con la respectiva administración y tendrán el apoyo y la supervisión de la Oficina Central del Programa

PROBLEMAS CON EL PROGRAMA

Problemas de los funcionarios con voluntarios

1. Voluntarios vagos o de dudosas intenciones.
2. Voluntarios no capacitados.
3. Voluntarios con malas costumbres.
4. Falta de respeto a la autoridad.

Problemas de los voluntarios con los funcionarios

1. Asignación de funciones no equilibradas.
2. Menosprecio del trabajo.
3. Falta de comunicación.
4. Acoso sexual.
5. Trabajo sin importancia o poco interesante.
6. Trato desigual.

7. Asinamiento en la casa.
8. Falta de algo que hacer.

Para tener un funcionamiento eficiente del programa en el área, se debe también tener claro cuales son las expectativas de un voluntario al inscribirse en el programa:

1. Servir a su país en una actividad útil.
2. Conocer un área protegida.
3. Aprender algo nuevo.
4. Vivir una experiencia diferente a su actividad cotidiana.

Si estas cosas se cumplen y solucionamos los problemas anteriores, tendremos la certeza de que el voluntario regresará y se mantendrá activo; de lo contrario el programa poco a poco empezará a perder su fuerza y las principales afectadas serán las áreas protegidas.

Apunte 4g

PAUTAS PARA ESCUCHAR CON EFICACIA

(Tomado de Terry y Rue, 1987)

1. ¡Pare de hablar! Si habla no podrá escuchar. Polonio (Hamlet): "Da tu oído a cada hombre, mas a pocos tu voz" .
2. Ponga cómodo al que habla. Ayúdele a sentirse libre para hablar. A esto suele llamarse ambiente permisivo.
3. Demuestre al hablante que quiere escuchar. Muéstrese interesado y actúe igual. No lea su correspondencia mientras alguien habla.
4. Elimine las distracciones. No tamborilee, garrapatee ni revuelva papeles. ¿Habrán más tranquilidad si cierra la puerta?
5. Identifíquese con el estado de ánimo de los que hablan (empatía). Trate de captar el punto de vista del interlocutor.
6. Sea paciente. Dése mucho tiempo. No interrumpa al que habla. No vaya hacia la puerta ni se aleje.
7. Reprima su mal genio. Una persona enfadada entiende mal lo que le dicen.
8. Sea moderado para discutir y criticar. Si no, las personas se ponen a la defensiva y es posible que se cierren o se enfurezcan.
9. Haga preguntas. Esto alienta al que habla y le demuestra que usted escucha. Además ayuda a profundizar en el tema
10. ¡Pare de hablar! Esto es lo primero y lo último, porque de ello dependen todas las demás pautas. No podrá escuchar con eficacia mientras habla.
 - La naturaleza dio a las personas dos oídos pero una sola lengua, lo cual es una suave sugerencia de que deberían escuchar, más que hablar.
 - Para escuchar se precisan dos oídos; uno para el significado y otro para el sentimiento.
 - Los que deciden y no escuchan tendrán menos información para tomar decisiones acertadas.

Apunte 4h

TECNICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACION INTERPERSONAL

(Tomado de Curso para Elaboración de Propuestas, Costa Rica, 1991)

Este tema es de vital importancia para la vida de la organización por lo que hemos incluido aquí una serie de métodos que, si se aplican concienzudamente, pueden contribuir a una mejor interrelación entre los miembros de su organización.

- En cualquier conversación, primero enfoque lo positivo (dé un cumplido antes que una crítica)
- Escuche; trate de sentir empatía con el punto de vista de la otra persona
- Aliente a los demás a expresar su punto de vista
- Haga preguntas
- Aliente la divergencia en los puntos de vista
- Aprecie siempre la contribución de los demás
- Hágale frente al enojo cuando éste ocurra; deje que la persona enojada exprese lo que siente
- Dé retroalimentación ("Siento que tú....", "He oído que dices....")
- Observe y responda a los signos no-verbales (brazos cruzados, mirada desviada, manos agarrando la silla...)
- No deje que la gente se vaya de una reunión enojada. Trate de eliminar las causas del enojo
- Asegurese que Ud. realmente está enfocando el verdadero problema. (Sus problemas con un empleado o voluntario pueden ser el resultado de un conflicto personal más que de trabajo)
- Escriba notas de agradecimiento por un trabajo bien hecho. Envíe notas de mejoría a los empleados y voluntarios que estén enfermos
- Esté deseoso y anuente a delegar trabajos tanto buenos como malos
- Sea claro acerca de las responsabilidades asignadas (cada uno debe saber de qué es personalmente responsable y a quién debe informar de su trabajo)
- Ponga por escrito cualquier acuerdo (contratos informales estableciendo quién va a hacer qué cosa para cuándo)

Apunte 4i

COMUNICACIONES PARA SUPERVISORES

(Tomado de Mossman, 1985)

La comunicación es el proceso de pasar hechos, datos, consejos, opiniones, instrucciones, solicitudes o ideas de una mente a otra mente.

El Supervisor y la Comunicación

Ustedes, como supervisores, son muy involucrados en la comunicación. Tienen que recibir información, sentimientos, pensamientos, opiniones y conocimiento, y tienen que transmitir estas mismas cosas a otras personas. Están en comunicación con trabajadores, sus superiores, otros supervisores y el público.

Métodos de Comunicación

Hay muchas formas y medios de comunicar y los dos métodos principales son:

- a) sonido
 - vocal
 - tambores
 - el código telegráfico

- b) visión
 - espejos reflectores
 - gestos de la mano
 - banderines
 - palabras escritas, dibujos y señales

Los dos métodos usados más ampliamente son la expresión vocal y palabras escritas. La radio y los periódicos son buenos ejemplos de estos métodos. En ambos casos, palabras constituyen el vehículo de la comunicación.

Las palabras son cosas engañosas -- pueden significar una cosa para una persona, y otra y otra persona. Acuérdense que las 500 palabras más usadas en el idioma de Inglés tienen un promedio de 28 significados cada uno en el diccionario Oxford.

La persona quien inicia la comunicación debe usar palabras conocidas para el quien las reciba: por ejemplo, el término "epistanis" está bien cuando un médico comunica con otro, pero cuando él trata de comunicarse con nosotros debe usar las palabras "nariz sangrienta".

Recibiendo el Mensaje

Tome el tiempo para comprender.

Pregúntese: ¿Qué es lo que se trata de comunicar?

y NO: ¿Qué es lo que pienso que debe significar?

Los supervisores son recibidores (o oyentes) de comunicaciones; considere bien si Usted sigue el patrón mencionado antes. Un estudio de un grupo de supervisores informó que su tiempo se gastó de la siguiente manera:

45% escuchando

30% hablando

ADMIN. APUNTE E4i-2

- 16% leyendo
- 9% escribiendo

Tipos de Comunicación

Aquí tenemos otra división; las comunicaciones pueden ser:

- formales
- informales

La Comunicación Formal

Esta comunicación es:

- planificada
- oficial, tiene autoridad
- intencionada (tiene un propósito)

Las formas principales de la comunicación formal son:

- cartas oficiales y memoranda
- actas y reportes
- circulares
- estadísticas
- manuales, instrucciones oficiales

Sus ventajas son:

- precisión, exactitud
- proporciona un registro claro
- representa autoridad formal y responsabilidad

Sus desventajas son:

- lentitud en circular
- frecuentemente carecen de interés
- frecuentemente contienen demasiados términos y lenguaje oficiales
- frecuentemente no proporcionan una idea completa de lo que se quiere decir

La Comunicación Informal

En muchas organizaciones, mucha de la información que se utiliza en la toma de decisiones se transmite informalmente.

La comunicación informal es:

- en su nivel más inferior, chismes y escándalo;
- en su nivel normal, noticias pasadas de persona en persona verbalmente

Nunca hay que subestimar la eficiencia de este tipo de comunicación en transmitir y distorsionar la información.

Las características de la comunicación informal son:

- rapidez
- usualmente es interesante
- frecuentemente fomenta un buen estado de ánimo

Sus peligros son:

- frecuentemente malinformado

- frecuentemente incorrecto
- cortan las líneas de autoridad

Barreras a la Comunicación Efectiva

Algunas de las cosas que impiden la buena comunicación son:

a) **lenguaje**

Obviamente el extremo sería de un idioma extraño a la persona quien lo reciba. Los términos técnicos son otro ejemplo; son términos usados y conocidos únicamente por personal de una organización o profesión.

b) **distancia geográfica**

A veces resulta difícil pedir una clarificación.

c) **la presión del trabajo**

Con frecuencia las comunicaciones son revisadas muy ligeramente y su significado no es apreciado completamente hasta que sea demasiado tarde.

d) **el marco de referencia**

A veces el receptor del mensaje, sin darse cuenta, reinterpreta el significado de un mensaje para que se ajuste a su propia experiencia o condiciones. Estos pueden ser muy diferentes de los deseos del quien transmite el mensaje.

Otra barrera es que los supervisores tienden a permitir la comunicación de solamente lo que ellos quieren, resultando en comunicaciones pobres. Los resultados son malentendidos, falta de motivación, inseguridad, conflicto y la falta de habilidad para tomar acciones efectivas. La comunicación a medias da resultados mediocres.

Apunte 4j

EL TRATO CON LAS PERSONAS

(Tomado de "Técnicas de Supervisión", publicado por la
Corporación Nacional Forestal de Chile)

COMO ES EL INDIVIDUO

1. Impulsivo: Inquieto al hablar y al actuar.
Rápido en todo.
2. Parsimonioso: Es deliberado al hablar y al actuar. Suele ser muy estudiado.
3. Decidido: No vacila. Confía en él. A veces es presuntuoso.
4. Indeciso: Vacilante. No confía en el mismo.
5. Desconfiado: Cauteloso en sus actos. Sospecha de todo. Escurridizo y a veces algo cínico.
6. Retraído: Silencioso y osco. No se incorpora al grupo.
7. Comunicativo: Hablador. Amistoso. Necesita hacer participar a los demás, a veces embustero. Se pierde en los detalles. No se centra.

COMO HAY QUE TRATARLE

1. No divague con él. Muéstrelle claramente los puntos importantes. Sea Ud. rápido también.
2. Detállele bien las cosas. Dele tiempo a pensar. No se apresure con el.
3. Deje que opine. Con habilidad hágale creer y sentir que la idea es suya.
4. Sugierale decisiones. Dele seguridad; anímele en su trabajo; decida por él si es necesario.
5. Dude con él para así llegar a la certeza. Aplauda su prudencia, pero arránquele un compromiso.
6. Procure despertar su interés y muéstrese amistoso. Hágalo participar en la conversación, pregúntele.
7. Pídale que haga un resumen de lo que dice y diga los puntos importantes. No divague con él. Asegúrese de que captó lo importante del tema.

ALGUNAS COSAS SOBRE LAS PERSONAS

1. La gente reacciona más por el sentimiento que por la razón.
2. El pensamiento de las personas tiende a basarse en sus propias conveniencias.
3. La gente se forma juicios basados en su propio conocimiento y experiencia antes que en la de los demás.
4. La gente se interesa principalmente en sus propios asuntos.
5. Las personas desean de una oportunidad para exponer ideas.
6. Hablar de las cosas clarea el ambiente, alivia.
7. Un buen oyente estimula a otros para que se expresen.
8. La testadurez provoca resentimientos.
9. La gente sospecha, si no se les da oportunidades.
10. Las diferencias ocultas evitan la aceptación plena.
11. A nadie le gusta perder la fachada.
12. La gente responde a un reto.
13. Se acepta una lucha por una meta alcanzable.
14. Para obtener apoyo hay que interesar a la gente.

Apunte 4k

UNA ENTREVISTA EFICAZ

(Fuente desconocida; presentado por el Servicio de Parques Nacionales de Costa Rica)

Sin importar si la entrevista es o no dirigida o de algún otro tipo, idealmente debe contener cinco pasos: planificación, establecimiento de familiaridad, preguntas, cierre y evaluación.

Planificación de la Entrevista.

La entrevista se tiene que planificar de antemano. Específicamente, hay que revisar la solicitud y curriculum vitae del candidato y anotar las áreas que son confusas o indicar fuerzas y debilidades para que se puedan formular las preguntas al respecto. Hay que revisar la especificación del puesto a fin de llegar a la entrevista con una visión clara de los rasgos que debe poseer un candidato ideal.

Establecimiento de la Familiaridad.

Recibir al candidato y hacer lo necesario para tranquilizarlo. La misma sala de entrevistas debe conducir a reducir las tensiones y establecer cordialidad, debe ser privada, tranquila y carente de distracciones. Como regla, debe darsele un trato cortés y amigable, no solamente por razones humanitarias, sino porque su reputación y la de su organización estarán en juego.

Formulación de preguntas.

La entrevista pasa entonces a la etapa de formular preguntas, por lo que se debe tomar en cuenta lo siguiente: evitar las preguntas que pueden ser respondidas con "si" o "no"; por el contrario, hacer preguntas que requieran respuestas más elaboradas. No ponga palabras en la boca del candidato; por ejemplo, al decir " Ud. ha trabajado con caballos, ¿verdad?" No telegrafíe la respuesta deseada. No interrogue a la persona como si fuera prisionera y no sea enérgico, sarcástico o distraído. Por último, no monopolice la entrevista hablando sin parar.

Cierra la Entrevista.

Hacia el cierre de la entrevista, hay que dejar tiempo para responder preguntas que pudiera tener el candidato y (si es apropiado), para vender el trabajo de su empresa (o AP) al candidato. Trate de concluir todas las entrevistas de manera positiva.

Después de que el candidato se haya ido, deberá revisar las notas de la entrevista, para revisar lo sucedido mientras está todavía fresco en su mente. Hay que recordar que los juicios instantáneos y énfasis negativos, son dos errores comunes en las entrevistas; revise cuidadosamente la entrevista después de tener toda la información, una vez que el candidato se haya marchado; eso puede ayudar a minimizar estos dos problemas.

Apunte 4L

LA ETICA EN EL MANEJO DE LOS PARQUES

(Adaptado de un escrito por Lemuel Garrison,
Director Regional del Servicio de Parques Nacionales
de los Estados Unidos, Región Medio Oeste)

Surgen una gran cantidad de preguntas de índole ético en el trato de un supervisor con sus subordinados, sus colegas y sus propios superiores. Lo siguiente, por ejemplo, son lineamientos una gran compañía de automóviles ha desarrollado para sus propios administradores:

1. Supervisor con superiores
 - a. No salte la autoridad de su superior referente a nuevos acontecimientos o cualquier cosa que requiera su decisión.
 - b. Nunca burlar, criticar públicamente o hacer comentarios negativos referente a aquellas personas en autoridad.
 - c. Evite cualquier apariencia de sobrefamiliaridad.
 - d. No pase la pelota (no evada responsabilidades).
2. Supervisor con otros supervisores
 - a. Nunca haga comentarios personales que sean dañinos sobre los otros supervisores.
 - b. Nunca, en forma intencionada, hacerse mostrar mejor que otro supervisor.
 - c. Nunca usar lenguaje abusivo o discutir con otros supervisores en presencia de empleados u otras personas.
 - d. Nunca deliberadamente retener información necesaria.
 - e. Nunca formar o unirse con los cliques, o grupitos.
3. Supervisor con sus trabajadores
 - a. No se ponga en situaciones de deuda u obligación con los empleados.
 - b. No actue comunmente en forma familiar con los empleados.
 - c. Evite hacer promesas a excepción de aquellas que pueden ser cumplidas.
 - d. Evite cualquier indicación de favoritismo.
 - e. Nunca use lenguaje abusivo con los empleados.
 - f. Nunca jactarse.
 - g. No de empleo a familiares en su departamento.
 - h. No traicione las confianzas de sus empleados.
4. Supervisor con el público
 - a. Nunca divulgue información confidencial a personas ajenas.
 - b. No participe en chismes referente a asuntos de la compañía.
 - c. Nunca hablar de la compañía fuera de las horas laborales a no ser que sea de índole constructivo y beneficioso a los intereses de la compañía.
 - d. Evite hablar sobre el dinero involucrado en transacciones departamentales.

Se ha dicho que "el carácter de una organización es la sombra ampliada de una persona." Esto fue verdad sin duda en los días de antaño cuando los imperios industriales fueron creados de la materia prima de los tiempos -por robustos individuos cuyas personalidades dominaban las organizaciones que ellos estaban en proceso de crear. Hoy, se ha divorciado en buena parte la administración de la propiedad, y pocas organizaciones son moldeadas por el carácter y personalidad de una persona. Normalmente reflejan el pensamiento, los valores y el carácter de muchas personas -

necesariamente de manera difusa, puesto que ellos son una mezcla de influencias diversas.

Sin embargo, por esta misma razón pero en otro sentido, el carácter de una organización es "la sombra ampliada de una persona": no para el público, sino para el empleado. Todos hemos escuchado varias veces que el supervisor inmediato representa "la compañía" para el empleado corriente, quien nunca ha tomado parte en una reunión del Directorio, y quien nunca ha charlado ni una palabra con las personas de alto nivel de la compañía. Vistos a través de los varios niveles de organización que separan los empleados de los niveles superiores, la ética y los valores se convierten en aspectos muy vagos e impersonales. En este sentido, el manto del liderazgo ha recaído sobre los hombros del capataz, el supervisor inmediato. Porque es él quien forma no sólo la sombra sino la substancia del carácter de una compañía.

Normas Éticas

En un discurso al Congreso el 27 de abril de 1961 sobre la ética en la conducción del gobierno, el presidente de los Estados Unidos John F. Kennedy dijo:

"No hay una responsabilidad del gobierno que sea más fundamental que aquella de mantener normas de alto nivel para el comportamiento ético en las personas que manejan los asuntos públicos. No se puede disentir del principio de que toda autoridad debe actuar con integridad, absoluta imparcialidad y completa devoción al interés público. Este principio debe ser cumplido no sólo en la realidad sino en la apariencia. La base del gobierno efectivo es la confianza del público, y esa confianza se ve debilitada cuando normas éticas fallan, o parecen fallar.

"La última respuesta a los problemas éticos en el gobierno son gente honesta dentro de un buen ambiente ético. Ninguna armazón de estatutas o regulaciones, no importa lo detallado que haya sido en su concepción, puede esperar tratar con la miriada de posibles retos a la integridad de una persona y de su devoción al interés público. Sin embargo, la regulación formal es un requisito; regulación que puede establecer directrices claras de política, castiga la venalidad y deshonestidad y que fija un tono general de ética para la conducción de los intereses del público."

Tema 5

MANEJO DEL TIEMPO

OBJETIVOS:

Al terminar este tema, los participantes deben poder:

1. Elaborar un diario de sus actividades para saber como usar el tiempo.
2. Usar por lo menos tres ideas o técnicas de cómo usar mejor el tiempo a su disposición.

REFERENCIAS:

MacKenzie, A. 1972; Drucker, P. 1967; Webber, 1985.

PRESENTACION:

El manejo del tiempo es una colección de ideas, técnicas y aptitudes que pueden ayudar a la persona a usar mejor su tiempo. "Manejo del tiempo" es en realidad un nombre falso o equivocado pues nadie puede manejar el tiempo; nosotros podemos manejarnos a nosotros mismos con respecto al tiempo. Un buen manejo del tiempo debe ayudar a toda persona para hacer al menos 25% más trabajo en un día típico.

El uso efectivo del tiempo requiere planeamiento y también un análisis crítico de cómo usamos el tiempo en el pasado para hacer más efectivo el uso del tiempo en el futuro.

El análisis de como el tiempo es usado es probablemente la clave de la utilización efectiva del tiempo. Estudios en este tema prueban que solo muy pocas personas (incluyendo administradores) saben cómo usan el tiempo y además si por ventura saben como usan el tiempo, no saben cómo determinar qué deben hacer si tienen algun problema. Lo único que saben es lamentar de que el día no tiene sino 24 horas y la semana solo 7 días.

Muy a menudo administradores y aún empleados hacen la pregunta, "¿Qué puedo hacer para utilizar mi tiempo más efectivamente?"

1.1 EL DIARIO

Hay varias maneras de determinar cómo estamos usando (y perdiendo) el tiempo, probablemente la mejor es el mantener un diario.

El mantener un diario es un proceso simple que puede hacerse de varias formas. La clave es anotar todo lo que uno hace frecuentemente durante el dia, dividiendo el diario en bloques de tiempo de por lo menos media horas, sino cuartos de hora.

Se anota el tiempo usado en las varias actividades: con quién se

trabajó y qué trabajo se estaba tratando ó haciendo.

Después de mantener el diario por unas 3 o 4 semanas, se puede analizar críticamente lo que se estaba haciendo y, si se hubiera podido hacer algo distinto, para haber utilizado mejor el tiempo.

Es muy importante recordar que mantener un diario que sea útil requiere el registro exacto del tiempo al empezar y terminar cada actividad, pues sin información precisa no se puede determinar cómo cambiar los hábitos diarios de trabajo.

1.2 LA DEMANDA DEL TIEMPO

Las demandas del tiempo raramente dejan a la persona hacer todas las cosas que encuentra interesantes o crea que valen la pena hacer. Además, hay siempre situaciones que demandan más tiempo del administrador como resultado de condiciones que no se anticiparon o no se esperaron y que producen más trabajo, como la muerte repentina de un empleado, una enfermedad larga, maquinaria que se daña, se rompe etc. Estudios que se han hecho sobre el uso del tiempo por los administradores han encontrado que las siguientes son las causas más comunes de la pérdida de tiempo:

1. Interrupciones telefónicas
2. Visitas
3. Reuniones (juntas)
4. Crisis que no se pueden anticipar
5. Falta de objetivos y prioridades
6. Desorganización personal. Escritorio desorganizado. Archivos desorganizados, etc.
7. Envolvimiento en rutina y detalle que deben ser delegados a otros
8. Intentar hacer "todo" sin darse cuenta que esto toma tiempo
9. Falta de líneas claras de responsabilidad y autoridad
10. Información inadecuada, incorrecta o tardía
11. Indecisión y "posponer hasta más tarde", "dejar todo para mañana"
12. Falta de comunicación o instrucción claras
13. Incapacidad de decir "no"
14. Falta de conocimiento acerca del progreso de la institución
15. Fatiga.

2.1 ANALISIS DEL TIEMPO USADO

Después de que el diario se ha mantenido por dos a tres semanas se pueden entonces aplicar los principios de utilización eficaz del tiempo. Es siempre muy difícil el admitir que uno ha estado perdiendo tiempo o ha estado usando el tiempo de una manera inefectiva. El aceptar este hecho es absolutamente crucial antes de poder hacer cualquier cambio de conducta.

¿Cuáles son los principios del uso efectivo del tiempo? Los que han tratado este tema citan a menudo los siguientes principios. Para mejorar el uso del tiempo, lo primero que una persona tiene que hacer

es realmente QUERER CAMBIAR. Algunos mecanismos que se pueden utilizar:

1. Preparar una lista de actividades, según prioridades, para el día, y cumplirlas según el orden establecida la lista.
2. Fijar objetivos firmes, y realistas, para la semana.
3. Ser puntual.
4. Establecer procedimientos claros.
5. Delegar autoridad.
6. Revise lo que se ha hecho para ver si eso se hubiera podido hacer en menos tiempo.
7. Revise lo que ha hecho para ver si eso se hubiera podido hacer por algún otro empleado.
8. Haga primero el trabajo más difícil.
9. Asigne todo el trabajo que puede ser hecho efectivamente por otra persona.
10. No se envuelva en cosas que otros están haciendo, principalmente si su interés es más que nada curiosidad.
11. De órdenes claras a sus empleados.
12. Establezca los procedimientos que se deben seguir cuando Ud. debe ausentarse.
13. Tome algún tiempo de su ocupado horario para reflexionar en el trabajo y lo que se necesita hacer.
14. Sea puntual. Esto le da disciplina y también le da buen ejemplo a su gente.
15. Trate de tener en mente tareas o trabajos que puedan hacerse durante los días de poca actividad.

ACTIVIDADES

1. Haga que los participantes discutan el siguiente caso:

"Son las 4:30 p.m.", Carlos dice, "Y ni siquiera la mitad de las cosas que tenía que hacer están hechas. Tal vez yo necesito más ayuda".

- a. ¿Cuáles son las alternativas que Carlos tiene?
- b. ¿Cuál es la solución(es) del problema?

ADMIN. E5-6

2. Haga que los participantes mantengan un diario del uso del tiempo durante 2 o 3 días del curso. Luego evalúe con ellos como se ha utilizado el tiempo, identificando como podrán haber sido más eficientes en el uso de las horas de estudio y otras actividades.

TEMAS RELACIONADOS:

Módulo A (Orient.): Temas 9 y 14

Módulo B (Protecc.): Tema 2

Módulo C (Interp.): Tema 12

Módulo E (Admin.): Temas 1, 2, y 4

Apunte 5a

TECNICAS EN LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO

(Tomado de Curso de Elaboración de Propuestas, Costa Rica, 1991)

"El tiempo es oro", dice el refrán y, ciertamente, el tiempo es uno de los recursos más valiosos con que cuentan todas y cada una de las organizaciones privadas de desarrollo. De allí que cualquier mejora que se pueda hacer en cuanto a la administración racional de ese tiempo contribuirá a un mejor rendimiento de las actividades del grupo.

¿Por qué perdemos el tiempo en nuestra organización? Por causa de

....FACTORES EXTERNOS

- Interrupciones telefónicas
- Reuniones sin propósito definido
- Visitantes
- Socialización
- Falta de información
- Papeleo excesivo
- Ruptura en los canales de información
- Falta de políticas y procedimientos
- Falta de personal competente
- Burocracia excesiva

....FACTORES INTERNOS

- Pereza
- Falla en la delegación de tareas
- Objetivos poco claros
- Falla en sentar prioridades
- Crisis administrativa
- Falla en la planificación
- Pobre calendarización
- Falta de auto-disciplina
- Tratar de hacer demasiado de una sola vez
- Falta de habilidades esenciales

DOCE SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

- * TENGA REUNIONES DE CINCO MINUTOS con su secretaria, el personal clave y los voluntarios, unos veinte minutos después de comenzado el día de trabajo, para ponerse de acuerdo sobre los principales resultados que se desean obtener al final del día.
- * ALIENTE A LA GENTE A MANEJAR CADA PEDAZO DE PAPEL SOLO UNA VEZ SI ES POSIBLE. Cuando tome un papel, trabaje en él completamente antes de pasárselo a la siguiente persona. Esto ahorra el tiempo que gastaría releendo el documento si hubiera pasado mucho tiempo desde la última vez

que estuvo en su poder.

- * ESCRIBA LAS RESPUESTAS DEL CORREO QUE RECIBE SOBRE EL DOCUMENTO QUE HA LLEGADO y no en papel carta. Haga copias sólo si es necesario.
- * INSTITUYA UN SISTEMA DE "LLAMARÉ DESPUÉS." En vez de aceptar todas las llamadas telefónicas, haga que su secretaria diga que llamará luego. Entonces, haga todas las llamadas .juntas en un mismo periodo de tiempo. Esto ahorrará tiempo y Ud. podrá prepararse para las conversaciones.
- * ESTABLEZCA EL TONO DE LAS CONVERSACIONES POR TELÉFONO O LAS PERSONALES DESDE UN PRINCIPIO. Desaliente la pérdida de tiempo preguntando "¿Qué puedo hacer por Ud.?" o "¿Cuál es el problema?", antes que la conversación se vuelva informal. Aliente a otros a hacer lo mismo.
- * APARTE TIEMPO DE SU CALENDARIO PARA HABLAR CON EL JEFE. Esto le ayudará a minimizar las reuniones que consumen tiempo y las interrupciones telefónicas. Haga lo mismo para los voluntarios u otro personal clave.
- * ANTES DE SUS REUNIONES, DECIDA EXACTAMENTE QUÉ DECISIONES QUIERE QUE SE TOMEN, y no decida sólo sobre temas de discusión. Cuando lleguen a una decisión, resúmalas y escríbalas. Escribir las decisiones evita perder tiempo en el futuro tratando de reconstruir qué fue lo que se decidió en la última reunión.
- * TENGA SIEMPRE UNA AGENDA PARA SUS REUNIONES, y preséntela al inicio de las mismas. También, establezca una hora para el cierre de las reuniones y ajústese a ella.
- * NO CANCELE LAS REUNIONES UNA VEZ QUE ÉSTAS HAN SIDO PROGRAMADAS Otra gente ha reservado su tiempo para ellas.
- * INFORME A LA GENTE ANTES DE LAS REUNIONES, de modo que esté preparada para tomar decisiones cuando se reúnan.
- * CALCULE EL COSTO REAL DE SUS REUNIONES. Esto le alentará a tener solamente las reuniones más necesarias, y a invitar solamente a la gente más importante.
- * COMIENCE CON EL "PERIODO FLEXIBLE" EN SU ORGANIZACIÓN. En lugar de que todas las personas trabajen de 9:00 a.m. a 5:00 p.m., permita al personal trabajar sus ocho horas entre las 6:00 a.m. y las 6:00 p.m.. Esto le da a la gente buenos espacios de tiempo tranquilo al empezar y finalizar el día, y permite un tiempo substancial al mediodía, cuando todos están presentes para reuniones.

1. DÉ SEGUIMIENTO A SU TIEMPO EN SEGMENTOS DE QUINCE (15) MINUTOS durante un día o dos para ver qué hace Ud. con él. Entonces, decida qué cosa importante está haciendo. Qué cosa no importante está haciendo. Qué cosas puede dar a otros para que hagan.
2. CONFECCIONE UNA LISTA DE "COSAS PARA HACER", CADA DIA. Ponga las cosas en orden de prioridad, y trabaje en las cosas más importantes primero. Trate de terminar cada cosa de mayor prioridad primero, antes de pasar a la siguiente.
3. LLENE EL "CALENDARIO DE TRABAJO DIARIO" Y TRATE DE ADHERIRSE A ÉL. Este calendario se presenta más adelante.
4. DEJE APARTE UN "TIEMPO ESPECIAL" SIN INTERRUPCIONES, para llevar a cabo tareas grandes e importantes. El 80% de las tareas importantes se hará en 20% del tiempo, de modo que reserve al menos 20% de su tiempo para trabajar en las cosas más importantes. Este tiempo especial no debe tener interrupciones y debe ser el período durante el cual Usted trabaje mejor.
5. LIMPIE COMPLETAMENTE SU ESCRITORIO antes de trabajar en un proyecto. Este le animará a evitar ponerse a trabajar en una cosa fácil y de poca prioridad.
6. ESTABLEZCA FECHAS LÍMITES PARA TODOS LOS PROYECTOS
7. TRABAJE EN CASA tanto como le sea posible. Tendrá menos interrupciones y hará el trabajo durante el tiempo que le tomaría llegar hasta la oficina y regresar a la casa.
8. TRABAJE EN UN PROYECTO HASTA QUE ESTÉ ACABADO. Esto le ahorra el tiempo que perdería si tuviera que volver a empaparse del proyecto cuando vuelve a trabajar en el después de haber pasado un tiempo.
9. SIEMPRE CONSIDERE LOS BENEFICIOS QUE OBTENDRÁ DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO. Obtenga los mejores resultados de su inversión.
10. USE UN CALENDARIO para recordar cosas que tendrá que hacer en el futuro.
11. UTILICE EL PRINCIPIO DE LA "MEDIOCRIDAD" ILUSTRADA. En otras palabras, dése cuenta que la perfección consume demasiado tiempo. Haga las cosas lo suficientemente bien como para obtener los resultados que desea, y ya.
12. USE CARTAPACIOS (carpetas) para guardar la información que usa con frecuencia, de modo tal de tenerla a mano con facilidad.

13. PIENSE DE UD.MISMO COMO UN EMPLEADO QUE GANA POR HORA, MÁS QUE UN EMPLEADO QUE GANA POR MES. Pregúntese "¿Logré hacer un trabajo que vale X cantidad de dinero en la última hora?"
14. TOME DECISIONES MENORES CON RAPIDEZ. Ahorre tiempo para las cosas importantes .
15. DELEGUE TRABAJO cuando pueda.
16. DIVIDA LAS TAREAS COMPLEJAS EN TAREAS MÁS PEQUEÑAS y entonces ataque cada tarea pequeña, hasta que haya completado el trabajo.
17. HAGA QUE LOS VOLUNTARIOS LEAN LIBROS E INFORMES PARA UD.
18. TENGA COSAS PARA HACER EN LOS MOMENTOS LIBRES (en el bus, en las filas, esperando a una persona).
19. RELÁJESE, HAGA EJERCICIOS Y PLANÉE UN TIEMPO LIBRE. A largo plazo trabajar demasiado le hará menos eficiente.
20. PIENSE DE MANERA POSITIVA. No pierda tiempo pensando en fracasos anteriores. En cambio, piense de los errores como experiencias que lo llevarán a encontrar el camino correcto.
21. PREMIESE A SÍ MISMOS LOS TRABAJOS QUE HAYA HECHO BIEN, en vez de castigarse por los errores.
22. ESCRIBA SOLO CUANDO SEA NECESARIO. Dicte o telefonée sus mensajes, a menos que sea necesario ponerlos por escrito.
23. APRENDA TAQUIGRAFÍA O ESTENOGRAFÍA.
24. ESTABLEZCA METAS PERSONALES, y pregúntese de qué manera su trabajo diario lo está llevando más cerca de esas metas.
25. REDUZCA LAS INTERRUPCIONES hasta donde sea posible.
26. PLANÉE ANTES DE ACTUAR. El tiempo que use para planear le ayudará a evitar la pérdida de tiempo en corregir errores previsibles.
27. OBTENGA LA AYUDA DE EXPERTOS. No vuelva a "inventar la rueda". Preguntese "¿Dónde puedo obtener sugerencias que me hagan más eficiente?"
28. RESUMA, ANOTE Y MATERIALICE LAS DECISIONES Y ACUERDOS a los que ha llegado con otras personas. Ahorrará tiempo al no tener que reconstruir reuniones pasadas.
29. COLOQUE APARTE TODAS LAS COSAS QUE TIENEN POCA PRIORIDAD. Luego, use una tarde para hacerlas todas juntas.
30. SEPARE UN TIEMPO QUE NO SE VEA INTERRUMPIDO POR EL TELÉFONO. Si no tiene

una secretaria u otra persona que pueda tomar los recados, y si no tiene dinero para comprar una máquina que grabe sus llamadas telefónicas, entonces váyase a trabajar en cosas importantes lejos de su teléfono.

31. DÉ PRIORIDAD A SUS TAREAS, de acuerdo a las siguientes categorías: Categoría A (Mi vida depende de que yo haga esto"); Categoría B (Me gustaría hacer esto hoy), y Categoría C (Deberá hacerse en algún momento). Haga las cosas de la Categoría A en primera instancia. Pregúntese que pasaría si no las hiciera. Si no pasaría nada significativo, no las haga o póngalas en la Categoría C.
32. USE "FORMATOS" para acelerar las tareas de escribir informes repetitivos y constantes.
33. PREGÚNTESE "¿SI MI VIDA DEPENDIERA DE QUE ESTA COSA SE HICIERA CON RAPIDEZ, QUÉ HARÍA YO?" Entonces, pregunte "¿Por que no lo hago de esa manera?"
34. DIGA "NO" MÁS A MENUDO.
35. SI NO ESTÁ SEGURO QUE HACER CON UN PEDAZO DE PAPEL, TIRELO A LA BASURA.

Tema 6

RELACIONES PUBLICAS

OBJETIVOS:

Al terminar este tema, los participantes deben poder:

1. Enumerar los principios básicos de las relaciones públicas.
2. Describir las herramientas de trabajo en las relaciones públicas.
3. Explicar las dos formas de llevar a cabo o ejecutar las relaciones públicas.
4. Describir los dos tipos de "públicos".
5. Explicar los dos tipos de publicidad.
6. Elaborar un programa de relaciones públicas.

REFERENCIAS:

Fazio, J. et al. 1981.

PRESENTACION:

- 1.0 Casi todas las AP tienen problemas de relaciones públicas. Debido a la situación relativamente reciente de las áreas protegidas, y de su manejo activo, el público en general y las autoridades tienen poco conocimiento de los objetivos y metas de ellas. Ha habido poca difusión de esta información, y poco esfuerzo para concientizar a las personas responsables para la implementación de políticas, programas y actividades que de una manera u otra influyen en las AP. La importancia de la imagen que presenten las AP no puede sobrestimarse.

Pida a los participantes que presenten casos en que el buen o mal uso de las relaciones públicas ha producido impactos en el manejo de las AP que representan.

- 1.1 Presente una definición de Relaciones Públicas: "Un esfuerzo planificado para influir la opinión pública a través de buen carácter y actuación responsable, basada en comunicación de doble vía que sea mutuamente satisfactoria." Si no hay buen carácter y actuación responsable, las relaciones públicas se convierten únicamente en una fachada. No es posible lograr comunicación de doble vía en todo momento, pero es imprescindible durante una campaña o programa específico.

- 1.2 Las relaciones públicas pueden ser implementadas como una función autónoma de la administración del AP, o como una parte integral de todas las funciones del programa de interpretación ambiental, o de administración. (La interpretación es un campo aparte que merece atención especial. Ver Módulo C.)

La participación pública se considera a veces como parte de las relaciones públicas, pero no la es necesariamente, ya que su objetivo es involucrar al público en la toma de decisiones y no necesariamente influir en su opinión. Ver apunte D7a y otros apuntes de ese tema.

- 1.3 Hable un poco sobre los antecedentes y la importancia de las relaciones públicas para un AP. A pesar de que los encargados de dirigir las AP conocen la importancia del elemento humano en el manejo de los recursos, se siguen teniendo problemas y fracasos en este renglón. Estos fracasos se deben principalmente a la falta de orientación en relación a cómo mantener un buen nivel de comunicación y eficiencia entre las personas que trabajan en las AP, y a que, en muchos casos, las personas responsables de las AP carecen de información y técnicas en relación al manejo del público.

Recalque la importancia de trabajar de común acuerdo y mantener buenas relaciones con las comunidades relacionadas con el AP.

- 1.4 Principios básicos de las relaciones públicas. Revise y comente con los participantes el apunte E6a.

- 2.1 Hay básicamente dos herramientas que se usan en las relaciones públicas.

a) LA COMUNICACION: se define como la acción de descubrir, manifestar o hacer saber a alguien alguna cosa de tal manera que la idea transmitida sea comprendida. Es muy importante que la persona o entidad que comunica tenga "buena imagen", credibilidad y sentido de honestidad.

b) EL MENSAJE: Es el contenido del proceso, lo que se desea comunicar. El medio de transmitir el mensaje puede ser: Una publicación, una carta, un programa radial, una presentación audiovisual, un programa en la televisión, la palabra hablada, etc. La efectividad de un mensaje se mide en resultados obtenidos y no por la cantidad de oyentes o el número de folletos distribuidos. Comente y discuta el apunte E8a.

- 3.1 Existen dos formas de ejecutar las relaciones públicas:

a) Como una función general, o sea con el contacto diario y directo que tiene todo el personal con el público;

b) Como una función administrativa, es decir, que existe una persona o departamento encargado solamente de relaciones públicas. En las

AP esto casi no se da.

- 4.1 Identificación del "público". La práctica de las relaciones públicas sin identificar el "público" al que se va a dirigir alguna comunicación es como tirar balas al aire. Es necesario determinar con claridad y precisión el tipo de audiencia que se pretende alcanzar.

Existen dos públicos generales: internos y externos.

Internos: consisten en los empleados o funcionarios de la institución; otras agencias similares o que apoyan su gestión, legisladores. La importancia de las buenas relaciones entre los funcionarios de la misma institución no puede ser exagerada.

Externos: tradicionalmente estos se han dividido en categorías amplias:

- comunidades
- usuarios consumidores, o comerciales
- usuarios pasivos (recreación, turismo)
- propietarios de terrenos
- comerciantes
- jóvenes y sus líderes
- medios de comunicación masiva.

- 5.1 La publicidad puede ser de dos tipos, planificada y no planificada.

La administración tiene control y dirección de la publicidad planificada, debe tener medios e ideas precisos con fechas, costos, objetivos, periodicidad y metas.

La no planificada es la que se da por sí sola en las diversas interacciones entre el AP y la comunidad, los visitantes, otras AP, centros bases, etc. Aquí la administración no tiene ningún control pero puede darle dirección. Asegurándose que "la primera impresión" del visitante sea buena, que haya armonía y colaboración entre AP y la comunidad, etc. El rumor bien dirigido puede a veces ser más efectivo que el mismo programa de publicidad.

- 6.1 En la planificación de un programa de relaciones públicas es necesario:

- Establecer metas y objetivos que sean: medibles, específicos, realistas y claros en cuanto a límites de tiempo y resultados esperados.
- identificar los problemas potenciales;
- identificar los "públicos" deseados;
- seleccionar los canales de comunicación;
- reconocer la importancia de cuándo efectuar acciones de relaciones públicas;
- realizar las acciones;
- seguir y evaluar el esfuerzo o programa.

Es importante documentar y evaluar:

- a) si el mensaje llegó al público escogido y hasta qué punto;
- b) si la respuesta fué la deseada;
- c) el impacto a largo plazo. Es importante comparar los resultados de una evaluación, con los objetivos establecidos al principio.

ACTIVIDADES:

Pida a los participantes que preparen un programa de relaciones públicas para ayudar a resolver algún problema que se anticipa para su AP, o que ya existe. Deben aplicar todo lo aprendido en este tema.

TEMAS RELACIONADOS:

Módulo A (Orient.): Tema 6
Módulo B (Protecc.): Temas 2, 4, 6 y 10
Módulo C (Interp.): Temas 4, 11 y 12
Módulo D (Manejo): Tema 7

Apunte 6a

PRINCIPIOS BASICOS DE LAS RELACIONES PUBLICAS

(Tomado de Fazio y Gilbert, 1981)

1. Cada acción crea una impresión. Este principio es básico para todos los demás. Cada individuo o grupo que trata con otra gente crea una impresión, que puede ser buena, mala, o indiferente. Quizás la impresión no será de mucho significado o de un impacto duradero, pero sí influye de alguna manera.
2. Las buenas relaciones son un prerequisite para el éxito. El éxito requiere del apoyo y ese apoyo viene de las buenas relaciones públicas.
3. El público es, en realidad, muchos públicos. Para lograr el apoyo, es imprescindible identificar al público involucrado en alguna causa o situación. Se puede definir un público como dos o más personas con intereses comunes y que van a reaccionar de manera similar a una situación o mensaje particular.
4. La verdad y la honestidad son esenciales. No importa lo poderoso, organizado, o bien financiado que sea, una campaña de relaciones públicas no podrá tener éxito si está basada en la deshonestidad.
5. Estar a la ofensiva es más efectivo que estar a la defensiva. Esto es algo que pocos de los que manejan recursos naturales comprenden y las relaciones públicas casi siempre se utilizan cuando un problema ya existe y no como herramienta para la implementación de un nuevo programa o acción.
6. La comunicación es la clave para buenas relaciones públicas. Es común que la causa de problemas sea identificada como la falta de comunicación. Entre más efectiva la comunicación, más será la oportunidad de influir exitosamente a la opinión pública.
7. La planificación es esencial. Al planificar bien, se mantiene la organización a la ofensiva y se evita el problema de estar siempre "apagando incendios". Pero también hay que planificar para las emergencias que siempre van a venir, algunas inevitables. En el último caso hay que pre-planificar para estar listo cuando una emergencia suceda.

Apunte 6b

TECNICAS PARA CONTROLAR SITUACIONES ESPECIFICAS

(Tomado de "Tecnicas de Supervision", publicado por la Corporación Nacional Forestal de Chile)

1. La reunión está a punto de ser incontrolable

- a. El director puede hacer una pausa en lo que está exponiendo. En el silencio subsecuente, los participantes exaltados probablemente se calmarán.
- b. Use el control visual. Dirigiendo su mirada a aquellos que participan más exaltados, el Director puede atraer la atención hacia él y hacer que ellos se interesen por la reunión.
- c. Levántese. La acción física de ponerse en pie atraerá más la atención hacia usted.
- d. Use el pizarrón para resumir, guiar e ilustrar la discusión. Otras ayudas pueden ser introducidas tales como: películas, gráficos, hojas sueltas, etc.
- e. Dirija una pregunta a la persona que está molestando.
- f. Haga una pregunta al participante más veterano; cuya intervención sirva para traer la reunión al orden.
- g. Introduzca una nueva fase de temario.
- h. Con tacto, pero en forma enérgica, llame al grupo al orden.
- i. Si el desorden es extremo, apele a un receso.

2. La reunión se aparta de su objetivo

- a. Usando preguntas directas, determine qué relación existe entre la discusión y el problema que se estudia.
- b. Gradualmente, retome la conversación y céntrala en el tópico principal. Conciliar los puntos de vista del grupo es una de las tareas más importantes del Director.
- c. Al introducir información que no se relaciona con el tema central.
- d. Llame la atención del grupo, sobre el hecho de que "La discusión está muy interesante, pero no se refiere exactamente a lo que estamos discutiendo".
- e. Haga un resumen de lo que ha sido discutido aquí y planee la parte siguiente.

Las situaciones anteriores resultan generalmente por la negligencia del Director en su planteamiento y preparación personal; las que siguen son consecuencia del comportamiento del grupo o de causas ajenas.

3. El grupo no habla

- a. Aléjese ligeramente del asunto principal e introduzca tópicos de interés más general que puedan después ser relacionados con el tema.
- b. Estimule un cambio de ideas dirigiendo una pregunta a alguien que sepa cómo contestarla.
- c. Use preguntas de respuesta "SI" o "NO", seguida por una pregunta "porqué".
- d. Dirija una pregunta general al grupo, preferentemente una de naturaleza estimulante.
- e. Demuestre con sus preguntas que Ud. está alerta e interesado.
- f. No use preguntas que puedan antagonizar al grupo o poner a un participante en posición desfavorable.
- g. Cometa un error deliberadamente a fin de que los participantes puedan criticar.
- h. Relaje la tensión del grupo contando una historia apropiada.

4. El grupo o parte de él rehusa aceptar las condiciones del director

- a. El director quizás tenga que convenir con el grupo.
- b. Dirija la discusión de tal forma que las mismas conclusiones se originen del grupo.
- c. Estimule a aquellos participantes que concuerden con el director a tomar su defensa y hablar.
- d. Haga un balance de las opiniones divergentes.

5. Los participantes discuten firmemente entre sí

- a. El Director controla la situación resumiendo o adoctrinando hasta que se calmen.
- b. El Director interrumpe y hace pregunta directas.
- c. El Director pide a la última persona que habló que repita su comentario.

- d. Si los argumentos son relevantes para la discusión, haga que los elementos antagónicos interpreten sus respectivas posiciones.
6. El asunto discutido está por encima de la competencia del grupo
- a. Demuestre por qué el asunto está fuera de la competencia y pase a otro.
7. El grupo está molesto o desanimado por motivos externos
- a. La introducción de un comentario gracioso puede alejarlo de sus preocupaciones.
- b. Si persisten en presentar sus quejas, déjelo hasta que, aliviados, estén listos a proseguir con el asunto de la reunión.
- c. Descubra si hay elementos positivos o favorables en los acontecimientos externos y preséntelos.
8. Existen grandes desniveles que no se pudieron evitar
- a. Trate al superior jerárquico de los demás como a cualquier otro miembro del grupo.
- b. No permita que un superior se quede aparte o distanciado del grupo.
- c. No permita que un superior anote datos durante la reunión. Los demás participantes podrán pensar que él está registrando sus opiniones y acabarán por quedarse en silencio o fingir.
- d. No coloque a ningún participante en una posición que pueda embarazarlo frente a sus superiores.
- e. Si es posible, prevenga y combine con los superiores sobre la manera de actuar.

RESUMEN DE LAS TECNICAS DE DIRECCION DE CONFERENCIA

I. Preguntas

- a. Directas
b. Generales
c. Revertidas
d. Redistribuídas o redirigidas

II. Comentarios

- a. Comentarios director efectuados por miembros del grupo
b. Comentarios de referencia a través de las discusiones entre miembros del grupo.

III. Comportamiento del director

- a. Control de ojos
- b. Caminar al frente del grupo
- c. Pasearse y sentarse
- d. Pausas
- e. Gestos y mímicas
- f. Expresiones del rostro
- g. Afirmaciones o negaciones de cabeza

IV. Ayudas a la instrucción

- a. Diagramas
- b. Tira de películas
- c. Diapositivas
- d. Pizarrón
- e. Películas
- f. Hoja de discusión
- g. Hoja de resumen
- h. Minuta de reunión

Apunte 6c

CUATRO COMPONENTES DE UNA REUNION EFECTIVA

(Tomado de un Curso para Elaboración de Propuestas, Costa Rica, 1991)

"Todos deseamos menos conversación y más acción ... Pero una acción pobremente coordinada y planificada puede causar problemas. El futuro está en manos de la gente que está dispuesta a asistir a reuniones y más reuniones; a BUENAS reuniones, por supuesto; a reuniones que CONDUZCAN A LA ACCIÓN..." (LIK LIK BUK, 1977)

Por ser las reuniones las actividades más frecuentes en casi todas las organizaciones, resultará de mucha utilidad señalar algunos elementos que, al aplicarlos, podrán hacer de ellas algo provechoso.

EL FACILITADOR O DIRECTOR DE LA REUNIÓN

El facilitador es como un guardia de tránsito. Ella o él actúa como el líder del grupo y mantiene la reunión en movimiento y produciendo. Al contrario del presidente común y corriente, el facilitador se concentra en el PROCESO de la reunión, no en su contenido. En vez de comentar sobre los temas, el facilitador sugiere diversas técnicas al grupo para ayudarlo a trabajar con más efectividad. Estas técnicas incluyen la "lluvia de ideas" y otras para la planificación y resolución de problemas.

El OBJETIVO del facilitador es ayudar al grupo a lograr DECISIONES POR CONSENSO, hacer las cosas de tal manera que todo el mundo gane. Y esto ¿como lo hace?

- Establece y mantiene una atmósfera empática, de apoyo y sin emitir juicios
- Protege a los individuos de ataques
- Se preocupa por y respeta a todos los individuos con los cuales está trabajando, ya sean clientes, empleados, voluntarios, miembros de la Junta Directiva, miembros de la comunidad
- Mantiene el flujo de la conversación
- Escucha lo que la gente tiene que decir, trata de comprender, escucha sus puntos de vista y comparte los de los demás
- Alienta la participación de todos
- Usa procesos formales e informales para alentar la comunicación abierta, la resolución de problemas y la toma de decisiones por consenso
- Proporciona información al grupo para clarificar conceptos
- Se concentra en lo positivo (acuerdos) más que en lo negativo (desacuerdos)

- Está dispuesto a hacer cambios
- Encuentra y sugiere alternativas y procedimientos
- No hace evaluaciones y no está a la defensiva
- Ayuda al grupo o a los individuos a ponerse de acuerdo hacia dónde quieren ir, antes de comenzar
- Se le pueden acercar con facilidad
- Ayuda a establecer y mantener situaciones donde todos ganan.

EL REGISTRO DEL GRUPO

El Registro del Grupo está constituido por notas escritas en grandes hojas de papel colocadas sobre rotafolios (trípodes) ubicados en el frente del salón de reuniones. Se designa un "anotador del grupo", cuya tarea es tomar nota de las decisiones y puntos más importantes de la reunión, a medida que se van sucediendo, sobre estas hojas grandes, visibles para todos los presentes.

El registro del grupo alienta a la gente a exponer sus ideas y encaminarse hacia modos nuevos y creativos de enfrentar el problema. También ayuda a los miembros del grupo a recordar puntos claves establecidos con anterioridad en la reunión. Esto conduce, a menudo, a combinaciones creativas de ideas viejas y nuevas.

Finalmente, el registro hace que el grupo se enfoque en ideas y temas. Cuando una idea se escribe en el registro, el individuo tiende a renunciar a la propiedad de la misma, y se la traspasa al grupo, y no siente que un ataque de la idea es un ataque personal. Esto alienta la buena voluntad y las decisiones por consenso.

Otras ventajas del registro del grupo son:

- Libera a los participantes de la tarea de tomar notas
- Previene la repetición
- Reduce la importancia del estatus en la reunión
- Alienta la participación
- Facilita a los que llegan tarde ponerse al día con lo tratado
- Facilita la elaboración de las minutas de la reunión
- Permite anotar quién va a hacer qué, para cuándo, y así tener un informe público de esas tareas
- Permite que el informe sea corregido rápidamente

Ahora bien, ¿cuáles son algunos de los ELEMENTOS CLAVES que hacen posible la labor de anotar lo dicho en una reunión, de manera clara y efectiva que lleve al logro de los objetivos señalados? He aquí algunas de las claves:

- Use las palabras de cada individuo
- Anote lo suficiente de una idea como para que después lo anotado pueda ser útil
- Evite editar y parafrasear
- Escuche para encontrar palabras claves
- Permanezca neutral
- Si las ideas se presentan con rapidez, tenga dos o más personas anotando
- Escriba rápido y no se preocupe demasiado por la ortografía. Póngale número a las páginas
- Escriba claramente y cambie el tamaño de las letras para dar énfasis
- Haga las letras de, por lo menos, tres (3) centímetros de alto
- Use papel con líneas azules delgadas para guiar su escritura (si hay en el mercado)
- Use palabras abreviadas y esquemas
- Use estrellas, flechas, puntos, círculos, números, etc
- Use plumas de diferentes colores
- Use marcadores, no bolígrafos
- Tenga dos o tres marcadores en su mano a la vez
- Tape los marcadores cuando no los esté usando
- Tenga bastante cinta de pegar a la mano
- Preferiblemente, apoye el papel en un atril o trípode
- Si escribe sobre una pared, fijese si la tinta traspasa el papel y mancha la superficie

LA DISTRIBUCION DE SILLAS Y MESAS

Es importante estar consciente de las dinámicas presentes en diferentes estilos de distribución de sillas y mesas. He aquí algunas de las básicas.

La (F) señala al facilitador; la (A) señala al anotador del registro.

SEMI-CIRCULO: Probablemente, es el mejor arreglo para reuniones con mucha participación. Aliente a la gente a no sentarse fuera del círculo. El facilitador puede incluirse el círculo.

Ver figura 1 para E6c

LA MESA CUADRADA: El poder tiende a asentarse en los extremos de la mesa: esto

ADMIN. E7-4

desalienta la participación. Este arreglo es bueno para reuniones pequeñas y formales.

Ver Figura 2 para E6c

LA MESA REDONDA: Es buena para alentar el diálogo entre miembros del grupo, pero quita el foco fuera del anotador. Asegúrese que nadie tenga su espalda hacia el facilitador y el anotador.

Ver Figura 3 para E6c

LA CONFERENCIA O "SALÓN DE CLASES" Es, probablemente, el peor de los arreglos para una reunión donde se quiere resolver un problema. Desalienta mucho la participación que no sea en forma de preguntas. El foco se centra en el facilitador para que proporcione toda la información de la reunión

Ver Figura 4 para E6c

LAS MESAS REDONDAS: Es el mejor método para tener una reunión grande con participación de todos. Las mesas redondas alientan la discusión en cada mesa

y conduce a una atmósfera más informal y participativa.

Ver Figura 5 para E6c.

LA HERRADURA: Es otro buen arreglo para una reunión participativa de mediano tamaño donde todos los participantes deben referirse a materiales escritos.

Ver Figura 6 para E6c.

CONCIENCIA DEL PROCESO

Para conducir una reunión con éxito, el facilitador debe alentar al grupo a tomar conciencia del PROCESO de la reunión: COMO se toman las decisiones, qué TECNICAS contribuyen al progreso de la reunión. He aquí algunos elementos claves para encarar esa tarea:

- Acuerden con claridad acerca del tiempo que demorará la reunión (fijen una hora para la terminación de la misma)
- Consiga un acuerdo acerca de como se tomarán las decisiones (¿por voto de la mayoría? ¿por consenso?)
- Cada uno debe entender su papel y su responsabilidad durante toda la reunión
- Indique claramente qué técnica se está usando (lluvia de ideas, análisis de

fuerzas, priorización, etc.) y asegúrese que cada uno sabe cómo usarla

- Logre un acuerdo sobre el uso de una técnica antes de usarla
- Comprenda las principales áreas de contenido:
 - propósito de la reunión (decisiones que hay que tomar)
 - temario de la reunión
 - agenda
 - información necesaria para que la reunión de resultado
- Resuelva los problemas sistemáticamente
 - defina el problema
 - establezca algunos hechos
 - determine los criterios para una buena solución
 - produzca soluciones alternativas
 - evalúe las soluciones a la luz de los criterios
 - logre compromiso con una solución
 - evalúe
- Esté claro acerca de los planes de implementación
- Asegúrese de anotar todas las decisiones reunión
- Decida qué se hará después, antes de que cierre la reunión

Tema 7

RELACIONES HUMANAS

Se considera que este tema es de fundamental importancia para el óptimo desarrollo de la administración y manejo de un AP. En particular, el tratamiento del tema debe incluir:

- resolución de conflictos entre personal de un AP;
- resolución de conflictos entre personal del AP y otras personas, sean de la misma institución, pobladores de la zona o autoridades;
- formación de un equipo de trabajo de todo el personal;
- técnicas que pueden ser utilizados por el mismo personal cuando surjan problemas interpersonales.

Se recomienda utilizar el tratamiento de este tema presentado en el **Tema 9, Módulo A (Orientación)**. Es un tema que debe ser recibido por todo el personal, no solamente aquellos recibiendo capacitación en administración.

Apunte 7a

EL GUARDAPARQUE Y SUS RELACIONES CON TERCEROS

Por: Nantlais Evans
Administración de Parques Nacionales de Argentina

El guardaparque en el ejercicio de sus funciones en la Seccional está expuesto a la observación y crítica de terceros desde tres puntos de vista: una, que resulta de la visión que de él tienen quienes lo tratan habitualmente, o que de una manera u otra tienen una relación frecuente con él. Citemos como ejemplo los pobladores, otros funcionarios públicos cuyo propio ejercicio de su función se concreta dentro del mismo ámbito territorial que el guardaparque (maestros, gendarmes, etc) y que por lo tanto viven vecinos al guardaparque; quienes dentro del mismo ámbito se dedican a actividades íntimamente ligadas a las del guardaparque (hoteleros, transportistas, permisionarios, etc.). Llamaremos a todos ellos "residentes". La segunda visión que del guardaparque se da, la tienen aquellos que visitan eventualmente el Parque y que como consecuencia de esa eventualidad o falta de habitualidad, no alcanzan a tener una relación familiarizada. El ejemplo más expresivo lo brindan los "turistas". Llamémoslos a todos así, la tercera, es aquella que perciben de él quienes lo tratan a través del contacto "funcional", que llamaremos así por derivar de la relación de la función del guardaparque con las funciones de otras agentes del Servicio Nacional de Parques Nacionales, ya sean sus pares-- otros guardaparques--sus subalternos, sus superiores o funcionarios de otras dependencias internas del Servicio mencionado.

Estas tres imágenes responden a los tres grandes campos de las relaciones del guardaparque con terceros, e idealmente, deben coincidir, aunque débese señalar que ello no siempre ocurre. Es lógico que así suceda, si pensamos que el guardaparque está en el punto de intersección de tres líneas que representan intereses muchas veces dispares y hasta encontrados.

Sólo para esquematizar y visualizar estas líneas, y aunque reconociendo el riesgo de fallar en que por ello nos aventuramos, las representaríamos así:

Ver Figura 1 para E7a en anexo gráfico.

No pretendemos, al decir que estas tres imágenes deben coincidir, exigir que un turista "vea" al guardaparque de igual manera que lo ve un poblador o un superior jerárquico, o viceversa. Sólo apuntamos al hecho que idealmente debe darse en el guardaparque, que mediante un grado de autenticidad y consecuencia en su conducta privada, funcional y pública la exteriorización de esa conducta sea válida y aceptable para todos.

Por ejemplo, no sería genuina para un turista, aún cuando de ello no se

percatara, la imagen de un guardaparque que no le advirtiera sobre la prohibición de acampar en tal o cual lugar, con pretexto de no molestar al turista o por un sentido de liberalidad excesiva en su misión de contralor y vigilancia. Este caso supuesto presentaría al guardaparque ante los ojos del turista, como un tipo excelente, de muy buena voluntad y disposición, etc. En cambio, el caso visto desde el enfoque funcional, mostraría a un guardaparque irresoluto, irresponsable, falta de carácter o desconocedor de sus obligaciones, etc.

Por el contrario, si el guardaparque hubiese cumplido con alertar al turista respecto de la tal prohibición, hubiera informado o explicado las razones valederas de fuerza mayor o de interés general en que la prohibición se justifica y hubiese indicado la mejor alternativa para satisfacer la necesidad del turista, sin dudas que éste habría tenido una imagen "pública" del guardaparque que coincidiría con la imagen "funcional" que lo señalarían como correcto, amable, accesible, servicial, insobornable, etc.

Innumerables ejemplos podríamos tomar de casos, que se dan en la vida diaria del guardaparque, en los que se contraponen y convergen en su persona intereses de difícil compatibilidad. Los casos más frecuentes se dan en su vida de relación "humana" con los seres que cohabitan con él dentro del parque: al mismo poblador a quien debió aplicarle una multa por tenencia de animales en forma indebida, tal vez debe recurrir en procura de carne para su propio consumo, etc.

Sin mayor riesgo de equivocarnos, podríamos señalar como principal escollo para lograr una imagen aceptable para todo enfoque del guardaparque, en cuanto a su función, desde el exterior, a la falta de una conciencia pública respecto de esa función. Prosiguiendo, podríamos señalar las razones por las cuales esa conciencia pública no se ha logrado:

- a. Lo novedoso que para muchos resulta la presencia del guardaparque.
- b. Lo incomprensible que para otros tantos resulta la finalidad de los Parques Nacionales, ya sea por desconocimiento o por intereses contradictorios.
- c. Una deficiente difusión respecto de los fines, objetivos, razones de ser, etc., de la institución Parques Nacionales, lo que lógicamente, se traduce en un déficit de cultura respecto de la misma.

La difusión pública aspira a generar una respuesta desde el público.

Este proceso en ambos sentidos -la difusión y la respuesta- debe ser intencionalmente manejado, controlado, por la institución hacia la procura del apoyo, del consenso público. No se podrá lograr, si no existe una eficiente, fácil, fluida, COMUNICACION entre el objeto Parques Nacionales y los sujetos: turistas, residentes, funcionarios de otros organismos, etc.

Al ser la "comunicación" un camino que lleve en ambos sentidos, surge consecuentemente, que forma parte como elemento "sine quo non" de la RELACION entre el guardaparque y quienes lo rodean.

Esto justifica la necesidad que tiene el guardaparque de premunirse de los elementos, herramientas, que le permitan cumplir con esa parte de su desenvolvimiento, pese a que una posición ortodoxa respecto de la función del guardaparque puntualizaría que únicamente le compete el "contralor y vigilancia" mencionados en la Ley.

Debemos aceptar también que en un gran porcentaje, las posibilidades de brindar una imagen única escapa a la buena disposición del guardaparque, dado que, lógicamente restringido, mientras que la conciencia pública se forma masivamente y dentro de un perímetro de alcance muy superior al del guardaparque en su seccional.

Ello no obstante, no justifica que por la responsabilidad de abarcar todo, se renuncie a cubrir la parte. Por el contrario, se debe redoblar el esfuerzo tendiente a que cada visita a la Seccional o que cada trato con el guardaparque devenga en una clara conciencia personal de los altruistas fines de la Institución PARQUES NACIONALES y de la función, inspirada en esos fines, del guardaparque.

Para sugerir caminos posibles, métodos viables, sistemas aplicables, procede analizar los elementos con que puede contar el guardaparque, las herramientas que están a su alcance y que le es lícito y procedente utilizar.

Como paso previo, es prudente que concordemos en un punto básico: saber, conocer, lo más claramente posible, la propia razón de ser de un guardaparque. En otros términos, responder a la pregunta:

¿QUE ES UN GUARDAPARQUE?

Formulada la pregunta un poco sorprendentemente, sin demora coincidiremos en que: es un funcionario de Parques Nacionales que se ocupa de... y aquí, al entrar a describir la ocupación del guardaparque, entraremos también a diferenciarnos en nuestros conceptos: uno dirá que vigila los bosques: el otro, que controla la pesca deportiva, un tercero, que dá información al turismo, etc.

La manera más correcta para poner orden en nuestros conceptos es acudir el texto de la ley que creó este funcionario aquí, en nuestro país.... (Sigue una revisión de la legislación pertinente.)

A esta altura del análisis, podemos puntualizar las siguientes referencias al guardaparque:

- a. es un funcionario del Gobierno Nacional creado por Ley
- b. compone el SERVICIO NACIONAL DE GUARDAPARQUES
- c. tiene carácter de FUERZA PUBLICA
- d. su función es la vigilancia y controlar
- e. su campo de acción está en los Parques Nacionales, Monumentos Naturales, y Reservas Nacionales
- f. debe usar uniforme y armamento
- g. su carrera debe estar regimentada especialmente.

Ahora estaríamos en grado de poder dar una definición sintetizada en respuesta a la pregunta inicial de ¿qué cosa es un guardaparque? con sólo compaginar los siete puntos precedentes, pero el propósito de este trabajo no es el resumen, sino el desarrollo; de modo que si bien la anterior enumeración de referencias básicas sobre el guardaparque nos permiten también tomarles como punto de partida para analizar específicamente cada elemento, cada aspecto de ese objeto y con ello, entre otras cosas, tener una visión más clara de las RELACIONES del guardaparque que nacen de cada uno de esos aspectos. RELACIONES que aquí, sólo en función de método para analizarlas dividiremos en tres sectores que responderían a aquellos tres enfoques primeros, a aquellos

ADMIN. APUNTE E7a-4

tres puntos de vista indicados al comienzo de esta clase.

Tendríamos así, las relaciones FUNCIONALES, las relaciones HUMANAS y las relaciones PUBLICAS.

Ver Figura 2 para E7a

Señalamos que una separación esquemática de las relaciones del guardaparque para denominarlas de una manera u otra según sea el campo donde esa relación se practique, o sea, según quien sea quien en ese momento está relacionándose con el guardaparque, nos puede llevar a interpretaciones equívocas, si entendiéramos a cada uno de esos campos como comportamientos estancos incomunicados o aislados de los otros.

De ninguna manera aspiramos a dar la idea de que existe una separación neta entre un tipo de relaciones y otro, o que una excluya a la otra, o que una es privativa de un cierto tipo de personas. Por el contrario, la realidad es compleja y consecuentemente también son variadas las situaciones a las cuales el guardaparque debe afrontar, en las cuales se sumerge en el ejercicio del trato con terceros. Frecuentemente se da que un mismo sujeto sea la contrapartida de un guardaparque como "público", como "funcionario" o como simple "humano", simultáneo o sucesivamente.

Esta aclaración se hace a efecto de que tengamos en cuenta que, cuando llamemos de una manera u otra a un tipo de relación, nos estamos refiriendo a un tipo "puro": situación, que como se señaló, pocas veces se dá en la vida real. La dificultad inicial que nos obliga a esta clasificación, está en que ya de primera vista vemos que existen grandes diferencias de tono y grado en las relaciones del guardaparque: que no es lo mismo relacionarse con el poblador por un problema de porcinos sueltos que relacionarse con el representante de una embajada extranjera por un problema de turismo. De manera que forzosamente tenemos que establecer algún tipo de "división" en ese amplio campo a efecto de dedicarnos a considerar más en detalle cuáles son las características que diferencian unas relaciones de otras.

Apunte 7b

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LAS RELACIONES HUMANAS

Preparado para la Corporación Nacional Forestal (Chile)
por Mercedes Carmona

DEFINICION

El término relaciones humanas incluye todo tipo de interacción humana en cualquier tipo de organización.

La interacción se genera en la situación laboral donde la gente se ha reunido en algún tipo de organización formalmente estructurada para alcanzar un objetivo.

En consecuencia como Ciencia Social, las RR.HH. estudian el comportamiento humano en el trabajo presentando soluciones que producen alta eficacia y productividad. Cuando se aplican son, por tanto, una acción orientada a metas.

Las RR.HH. consideradas operacionalmente, con la integración de gente a una situación laboral que las motiva para trabajar juntas productiva y cooperativamente, con satisfacciones económicas, psicológicas y sociales. Cuando estas metas se logran, el clima de RR.HH. es satisfactorio.

LAS BASES FILOSOFICAS DE LAS RR.HH.

1. EL INTERES MUTUO

Un concepto clave es la existencia de algún interés mutuo entre la Empresa y los trabajadores. Si este interés no existe, no tiene sentido intentar el desarrollo de un equipo y obtener colaboración sin una base solida para lograrla.

Tanto la Empresa como los trabajadores consiguen sus objetivos a través de su asociación cooperativa.

2. DIFERENCIAS INDIVIDUALES

El interés mutuo debe ser aplicado situacionalmente en un mundo real. Una verdad clave es que cada persona es diferente desde su concepción, cada hombre y mujer es único. Esto significa que la Supervisión y la Empresa deben manejar las diferencias individuales para obtener máxima satisfacción y motivación de sus colaboradores.

Esto significa que la justicia y la equidad con los empleados no puede ser estadística "sino individual".

La persona no tiene una personalidad, es una personalidad! y es dinámico porque está variando con la experiencia diaria.

La persona, en las RR.HH., es una unidad de sentimientos, juicio y acción.

3. MOTIVACION

Los individuos deben ser estimulados a trabajar juntos porque toda conducta es causada. La motivación suministra la causa o el factor iniciante. Es el medio por el cual el supervisor crea y mantiene el deseo de su gente a lograr los objetivos de la organización.

Sin importar la maquinaria o el equipo que tenga la empresa, estas cosas no podrán ser usadas a menos que sean preparadas y operadas por gente que haya sido motivada.

Los principios de la motivación se derivan de la psicología. Se asume que toda conducta humana es causada. Esas causas influyen el acto individual de manera de tratar de satisfacer sus necesidades tal como él las ve. El individuo no está motivado porque la gente piensa que debería estarlo, sino porque el mismo lo desea. Se comporta de acuerdo con la forma que él siente que sus necesidades pueden ser satisfechas. La conducta puede ser orientada a metas.

El supervisor en consecuencia tiene dos formas de motivar:

- 1) Hacer ver al trabajador que una cierta conducta aumentará su satisfacción de necesidades.
- 2) Puede convencerlo para que siga un curso de acción que le impedirá disminuir la satisfacción de las necesidades.

4. DIGNIDAD HUMANA

Este concepto básico en las RR.HH. es totalmente diferente a los otros tres. Aunque los cuatro conceptos son básicos, son de naturaleza distinta entre sí. El interés mutuo es una base operacional para que los grupos trabajen efectivamente. Las diferencias individuales y la motivación son hechos científicos probados por la psicología. La dignidad humana, es la base moral y ética en las RR.HH. En verdad, se deriva de leyes morales, pero también está fundamentada en la investigación. Todos los estudios de necesidades humanas muestran que la gente desea ser tratada con respeto y dignidad; tratados como seres humanos.

Las RR.HH. aceptan la dignidad humana como básica porque son la razón de ser del hombre. Si los hombres fueran tratados como animales, no habrían RR.HH.

INDIVIDUALISMO

Desde el momento de la gestación, la diferente combinación de genes configura diferencias entre los individuos. La constitución física de cada uno, la capacidad intelectual, los diferentes ciclos metabólicos, etc., pre-configuran diferentes tipos de personas, características que van desarrollándose influidas por dos aspectos fundamentales en la conformación de la personalidad del individuo:

- a) Herencia
- b) Medio ambiente

Antes de continuar nuestro análisis, valdría la pena definir personalidad.

PERSONALIDAD

"Es la organización dinámica de los sistemas psico-físicos que determina la singular adaptación del individuo al medio ambiente".

En conformidad a lo dicho, la persona en todos sus actos, en toda su conducta, es influido por factores hereditarios y factores adquiridos que determinan su complejidad.

Todos estos aspectos hereditarios o adquiridos constituyen la personalidad del individuo, conforme lo viéramos en la definición entregada recientemente.

TEMPERAMENTO

Se refiere a los fenómenos característicos de la naturaleza emocional del individuo, incluyendo su susceptibilidad a la estimulación emocional, la fuerza y la velocidad con que acostumbran a producirse sus respuestas, su estado de humor preponderante y todas las peculiaridades de fluctuación e intensidad en el estado de humor, considerándose estos fenómenos como dependientes en gran parte de la estructura constitucional y predominantemente hereditarios.

Por otra parte, este sujeto con un temperamento determinado desde sus primeros movimientos -incluso desde el seno materno- está incerto en un ambiente cultural determinado (con ideologías, valores, prejuicios, normas, costumbres, etc.), es decir, en una estructura social determinada, con roles definidos y formas de convivencia humana establecidos. El sujeto nace y se encargarán de formarlo y enseñarle a adaptarse en la mejor forma posible a "su" mundo.

La influencia que el medio ejerce en cada individuo, desde su más temprana edad, constituyen el carácter de una persona.

CARACTER

Se puede definir como todos aquellos rasgos de personalidad que son adquiridos (no hereditarios) fruto de la experiencia vivida.

Un sujeto determinado, único, que cuenta con características propias heredadas (alto, delgado, propenso a sentir molestias gástricas y con una inclinación natural a la mecánica), "aprendió" desde chico a ser responsable, a mirar a sus compañeros de trabajo como amigos y no como competidores, a creer en algunas supersticiones (no pasar bajo una escalera, volver a casa cuando se atraviesa un gato negro, etc.).

Este sujeto único ingresa a trabajar a una industria y es destinado a una cuadrilla determinada. La forma en que llega, el cómo se dirige a sus supervisores, la rapidez con que aprende y se integra al grupo, van a depender de su temperamento y de su carácter, y ambos estarán definiendo su personalidad.

COMPLEJIDAD

Toda forma de conducta que se observa en una persona brota de su personalidad.

Lo expuesto anteriormente nos da material para descartar radicalmente la idea de que todos los trabajadores son iguales y actúan iguales. Un supervisor con diez personas a su cargo se encontrará con unos flacos, otros delgados y bajos de estatura, otros gorditos y alegres, etc. Unos serán más francos, otros desconfiados y escurridizos, uno sentimental, otro agresivo, etc. Todos son distintos y sus conductas son diferentes, aunque su situación o el trabajo que están realizando sea el mismo.

La conducta de cada trabajador (para nuestro caso y profesión), como para cada persona, es muy compleja porque es la resultante de muy diversas constituciones físicas y de una, más diversa aún, experiencia vital. Sin embargo, SERA NUESTRA MISION ENFRENTAR ESA COMPLEJIDAD Y ENTENDER ESA CONDUCTA PARA ENTENDER A LAS PERSONAS Y PERMITIR, A SU VEZ, EL ENTENDIMIENTO ENTRE ELLAS Y FOMENTARLO.

Si partimos de esta base, podemos analizar desde diferentes aspectos la personalidad de un individuo:

1. Imagen que proyecta al grupo: es decir lo que el grupo piensa y ve en él.
2. Lo que el individuo piensa de sí mismo.
3. Lo que realmente es.

LO QUE PIENSA EL GRUPO DE EL: Es un factor muy importante de motivación, pues el individuo vive buscando la aprobación de los demás; para este fin la sociedad ha creado normas y patrones de conducta, que en forma social le obligan a mantener una conducta recta. Pero desde un aspecto individual-personal, el individuo establece sus propias formas de conducta, con vistas a alcanzar la aprobación del grupo que lo observa o con el cual acontece.

LO QUE EL INDIVIDUO PIENSA DE SI MISMO; Todos los seres humanos tienen muy arraigada la necesidad de autoestimación, que analizaremos más adelante; en definitiva podemos decir que es la "necesidad" del egoísmo, de aquello que nos hace estimar que nuestras acciones y decisiones son mejores que las de otras personas, etc. Generalmente, la opinión personal difiere en mayor o menor grado con la opinión del grupo.

LO QUE REALMENTE UNO ES: Es la etapa más difícil de medir y conocer pues aún los tests más acabados sobre el conocimiento humano (inteligencia, personalidad, etc.) solo nos entregan pautas que nos permiten distinguir los rasgos predominantes, pero en modo alguno definitivos, del hombre.

LA FRUSTRACION Y LOS CONFLICTOS

En el transcurso de la vida cotidiana encontramos con frecuencia bloqueos, interferencias y demoras en la satisfacción de nuestras motivaciones o en las actividades que empleamos en este proceso. Algunos bloqueos o barreras son más perturbadores o permanentes que otros. Algunas son limitaciones físicas tangibles que impiden o coartan la acción efectiva; otros son psicológicos e intangibles, y hacen que la persona restrinja sus propias acciones, critique y tome autoactitudes negativas, o se vuelva indecisa.

La frustración se refiere al bloqueo o impedimento de la conducta dirigida hacia determinado objetivo, que da como resultado un estado de perturbación interna conocido con el nombre de ansiedad o tensión psicológica.

ORIGENES Y FUENTES DE LA FRUSTRACION

Los orígenes de la frustración pueden encontrarse ya sea en el medio ambiente externo, en la forma de barreras u obstrucciones, o dentro del organismo en la forma de deficiencia de un tipo u otro.

a) **Fuentes externas de la frustración.** Estas fuentes pueden ser físicas o sociales. Las formas físicas de la frustración pueden tomar la forma de un desarreglo del automóvil cuando tenemos prisa para llegar a una parte. Pueden comprender las ofensas inferidas a alguien a quien amamos; por un lápiz que no escribe y por los aparatos domésticos que se descomponen. La falta de varias cosas puede ser igualmente frustrante. La falta prolongada de lluvia para el agricultor, por ejemplo, da como resultado la frustración.

La incapacidad de un matrimonio que desea tener hijos y no puede tenerlos, da como resultado frustración. La frustración causada por las fuentes sociales comienza casi inmediatamente después de que nacemos. De hecho, el proceso de socialización inevitablemente conduce a la frustración, puesto que un individuo debe renunciar a su libertad personal para vivir en la sociedad humana. Desde el principio, el infante es con frecuencia alimentado con un horario arbitrario, lo que significa que, por lo menos, parte del tiempo el impulso del hambre se ve frustrado. Otros ejemplos podrían ser, la discriminación social o la pobreza en las cuales una persona carece de los privilegios o ventajas disfrutadas por otras; perder el trabajo, o la rivalidad entre hermanos que compiten para conseguir la aprobación de los padres.

b) **Fuentes internas de la frustración.** Las deficiencias en la forma de impedimentos físicos pueden ser extraordinariamente frustrantes para el individuo afectado; el ciego que rehusa aceptar las limitaciones de la ceguera se ve sujeto a considerable frustración. Las características personales, tales como la apariencia física poco atractiva, la inteligencia no muy desarrollada y la debilidad física pueden ser fuentes de frustración.

FACTORES QUE DETERMINAN LA INTENSIDAD DE LA FRUSTRACION

La frustración puede ser más o menos intensa, por diferentes factores que van presionando la conducta del individuo frente a la barrera que se manifiesta entre la necesidad y el objeto:

Ver Figura para E7b.

La intensidad de la frustración depende de:

1. Falta de información.

2. Urgencia que tenga la necesidad.
3. La proximidad de la meta.
4. Persistencia de la necesidad.
5. La biografía de la persona.
6. El significado específico que cada persona atribuye a la situación.

ASPECTOS PRACTICOS PARA APLICAR LAS RR.HH. EN EL TRABAJO

Aprendimos ya a conocer y distinguir, con conocimiento de causa, las actitudes, motivaciones y el por qué de las acciones humanas. Estamos capacitados, entonces, para TOLERAR, COMPRENDER y MODIFICAR estas conductas; para tales efectos el Supervisor responsable, buscará de entre las técnicas y conocimientos dados, las herramientas necesarias para aplicarlas inteligentemente a cada individuo.

No es mi intención dar recetas, sino más bien entregar -para el análisis y discusión general del curso- las situaciones y recomendaciones pertinentes a las más variadas relaciones interpersonales patológicas, ya sea en la familia, el trabajo y/o dentro de los grupos sociales.

Las necesidades espirituales, comunes a toda la humanidad, de orgullo y satisfacción por el trabajo realizado, de un sentido de pertenencia y de una sensación de importancia, son los elementos que deben ser primordialmente considerados.

La experiencia señala que para la consecución de buenas RR.HH. es preciso considerar los siguientes puntos básicos:

1. Todas las personas no reaccionan igual
2. Crear en la persona el deseo de hacer algo
3. El hombre necesita sentirse importante
4. La crítica inoportuna es inútil
5. Muestre interés sincero en los problemas de los demás
6. Acostumbrarse a sonreír francamente
7. Trate de llamar a las personas por su nombre
8. Escuche y aliente a los demás al conversar con ellos
9. Hable siempre de lo que interese a sus interlocutores y a Ud.
10. Resalte la importancia de su interlocutor cuando la tenga.

Apunte 7c

ASPECTOS DE LAS RELACIONES HUMANAS

(Tomado de: DINAMICA DE LAS RELACIONES HUMANAS.
Por: Ricardo Gómez M., del Ecuador)

LA ADAPTACION

Es una relación mediante la cual una persona modifica su comportamiento para responder a las circunstancias.

La vida humana exige una cantidad de adaptaciones, tanto físicas como síquicas: adaptación a los cambios de temperatura, a una situación nueva, a un choque emotivo. La mayoría de los complejos vienen de un fracaso de adaptación.

La inadaptación es frecuente en los primeros años de vida. Inadaptación de los hijos a los padres, al mundo escolar, al nacimiento de un nuevo hermanito, etc.

En la vida adulta las inadaptaciones son muy frecuentes: a la sexualidad, a la religión, al empleo, a nuevas enseñanzas, al matrimonio, etc.

La falta de adaptación es fuente de frecuente neurosis y de conflictos internos.

El estudio de la adaptación humana exige mucho esfuerzo y grandes investigaciones de nuestra parte. De todos modos, las posibilidades de adaptarse a todas las circunstancias es inminentemente válida para todo ser humano. Constituye un signo esencial de equilibrio.

COMO RELACIONARSE CON LOS DEMAS

Relacionarse con los demás resulta fácil para algunas personas, pero para otras representa una tarea difícil.

Algunas personas resultan agradables para todo el mundo; otras por el contrario, parecen no poder relacionarse con nadie.

¿Cómo puede ser esto? ¿Qué hace que agrademos o no a la gente?

El comportamiento interpersonal es un término psicológico que describe como actuamos para relacionarse con los demás. Cuando usted sonríe a alguien, es muy probable que esa persona le devuelva la sonrisa. Claro está que existen muchos requisitos para conseguir unas saludables relaciones interpersonales, pero también hay una simple fórmula de tres fases que nos puede ser de gran utilidad:

1. Tenemos que actuar tal como somos en realidad.
2. Nuestra forma de actuar debe agradarnos a nosotros mismos.
3. Nuestras acciones deben ser aceptables.

Veamos el primer punto: Una persona que no actúa tal y como es en realidad en su trato con los demás, es aquella que básicamente dice algo cuando siente o quiere decir otra cosa. Una persona así dice por ejemplo, que se alegra, que le gusta lo que Ud. ha dicho, que queda aparentemente impresionado por su capacidad, cuando en realidad piensa todo lo contrario.

El segundo punto significa que tenemos que ser felices con lo que somos. Es difícil que los demás nos quieran si nosotros no nos queremos. Una persona que no gusta de si misma se sentirá inadaptada, de segunda clase, o creará que es un fracaso en la vida.

La tercera exigencia significa que debemos actuar dentro de unos límites sociales aceptables. El proyectarse a sí mismo de un modo con el que uno se sienta satisfecho no es suficiente para ganarse a los demás cuando, por ejemplo, esa proyección puede ser la de un criminal.

La conformidad es a veces un falso camino. Sin embargo, no podemos relacionarnos con los demás a menos que ellos también acepten lo que hacemos y lo que somos.

APRENDA A CRITICAR

Ciertas formas de criticar son casi una garantía de que no servirán a ningún propósito de mejora, y en esta categoría entra todo aquello que signifique confundir, avergonzar o humillar a la persona criticada.

Una crítica útil tiende a establecer la distinción entre el comportamiento que se critica y el individuo a quien se dirige, en tanto que la actitud de avergonzar deliberadamente a alguien confunde los dos elementos, pasando de lo que es un detalle específico a una generalización sobre el comportamiento tal.

"Tú siempre te portas mal": generalización. "Siempre desobedeces mis órdenes": generalización. Este tipo de crítica molesta, incomoda y no tiene efecto positivo. "Ayer no cumpliste las instrucciones": específica. "En la cita de hoy no fuiste puntual": específica.

Una crítica también puede "avergonzar" de forma indirecta. Una manera de hacerlo es haciendo comparaciones desfavorables, como: "fulano no comete los mismos errores".- "En donde yo trabajaba la gente no era tan irresponsable". A veces el que critica con intención de avergonzar no necesita valerse de palabras, lo puede hacer con gestos, actitudes o procedimientos.

El añadir un elemento humillante puede hacer que una crítica, tolerable en otro sentido, resulte absolutamente inaceptable, en cuanto representaba ataque explícito a la propia estimación.

CUIDESE DE NO AVERGONZAR, RIDICULIZAR O HUMILLAR A SUS SUBALTERNOS.- SEA CONSIDERADO.

LA CULPABILIDAD

A nadie le gusta que le echen la culpa de algo malo que ha ocurrido. La crítica es destructiva cuando nos valemos de palabras y frases indicadoras de que pensamos que el comportamiento en cuestión fue intencional.

Echar la culpa supone que sabemos cual es la intención de la persona a quien criticamos, sin tener en cuenta otras explicaciones posibles, tales como el nivel de experiencia o de capacidad de esa persona, errores accidentales o urgencias de tiempo.

Como resultado quienes tienden a echar la culpa suelen encontrarse "SERMONEANDO" a los otros, y recorriendo a acusaciones, preguntas intencionadas y generalizaciones en el estilo de "Siempre" y "Nunca".

La respuesta de la persona a quien se culpa, lo mismo que la de aquella a quien se ridiculiza, es defensiva. El individuo criticado siente que debe demostrar que la acusación es falsa. Pero cuando una persona está ocupada de acusar y la otra en defenderse, es raro que pueda hacer un uso constructivo de la crítica.

Al sentirse amenazado un subordinado tiende a reaccionar ante las críticas de manera defensiva, es decir, negándolas, mostrándose en desacuerdo con ellas, o cuestionando que sean justas. Aún cuando interiormente el subordinado reconozca que la crítica es válida, sigue intentando "CONVENCER" al jefe de que no lo es, para así desactivar la amenaza a su seguridad y amor propio.

La forma más obvia en que un dirigente puede contrarrestar la idea de que la crítica representa una amenaza es evitar cualquier observación que pueda ser interpretada como tal. Pero incluso cuando la amenaza no es literal, el subordinado puede inferir que existe, de manera que la estrategia más eficaz es, pues, procurar cambiar la estructura psicológica de la relación, ofreciendo las críticas a manera de informaciones útiles, que puedan ayudar a la otra persona a mejorar su desenvolvimiento en la tarea.

¿ES USTED UN CRITICON Y DESTRUCTIVO?

¿AYUDA CONSTRUCTIVAMENTE CON SUS CRITICAS?

ANALICE. SEA SENSATO Y CONSCIENTE DE SU COMPORTAMIENTO.

LA COMUNICACION

¿QUE ES LA COMUNICACION?

¿EN QUE CONSISTE LA COMUNICACION?

Comprendamos que la Comunicación interpretándola de una manera práctica, viene a ser algo más que lo que la mayoría de la gente normalmente cree: "UN INTERCAMBIO DE IDEA"

La Comunicación es algo más que un simple intercambio de idea: también incluye un cambio de pensamientos, sentimientos y emociones.

Al tratar de comunicarnos con alguien, sin importar la edad, categoría social, económica, intelectual, etc. debemos considerar que todo ser humano es conquistable.

Por qué todo ser humano es conquistable?

ADMIN. E8-4

Porque tiene un mundo de necesidades que busca satisfacer y quien contribuya a su causa, se habrá ganado su voluntad. Conseguir que alguien nos tenga voluntad es conquistarlo.

Además de las necesidades físicas que vienen a ser las que más motivan al hombre, hay otras sociales y psicológicas que el hombre incesantemente busca satisfacer:

1. NECESIDAD DE APROBACION
2. NECESIDAD DE TOLERANCIA
3. NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO
4. NECESIDAD DE COMPRESION
5. NECESIDAD DE AYUDA
6. NECESIDAD DE BUEN TRATO PERSONAL

Recordemos que para relacionarnos bien con los demás, debemos aprender a comunicarnos en forma eficaz. La mayoría de la gente no le da importancia a eso de aprender a comunicarse en forma eficaz y armónica y eso produce las malas interpretaciones, discusiones y conflictos abiertos.

La Comunicación que tiene éxito es la que se hace en doble sentido. La comunicación con retorno. La comunicación que produce satisfacciones a ambas partes: EMISOR y RECEPTOR.

Para que haya auténtica comunicación hay que permitirle a nuestro interlocutor que exprese sus ideas, pensamientos, sentimientos, emociones, inquietudes, deseo y todo aquello que involucra la satisfacción del ser humano.

Para llegar a ser un buen comunicador, y por ende, mejorar nuestras relaciones con los demás, tenemos que mantener una serie de puertas abiertas:

1. OIDOS ABIERTOS = ESCUCHAR
2. MENTE ABIERTA = COMPRENDER
3. CORAZON ABIERTO = "SENTIR"
4. INTELIGENCIA = RESOLVER

Tema 8

COMUNICACION ESCRITA

OBJETIVO:

Al terminar este tema, los participantes deben poder:

1. Escribir un informe de buena calidad.

REFERENCIAS:

PRESENTACION:

- 1.1 ¿Qué quiere el supervisor comunicar a sus empleados? Quiere asegurarse que ellos puedan hacer un buen trabajo, lo que significa que sus instrucciones deben ser claras. También quiere estimular el deseo de trabajo en sus empleados.

Fundamentalmente el proceso de comunicación implica:

- a) un remitente
- b) un recipiente
- c) un mensaje

La comunicación puede tener dos formas: (a) oral y (b) escrita.

- a) La comunicación oral es probablemente la forma más efectiva de cambiar actitudes, creencias y sentimientos, y debe emplearse en ella tanto tiempo como en comunicación escrita.
- b) La comunicación escrita es necesaria en instrucciones, órdenes y en asuntos rutinarios que la gente no puede absorber de memoria, sino que tiene que referirse a ellos continuamente. La comunicación escrita es necesaria en informes a superiores, y cuando hay que dejar constancia de que algún mensaje fue comunicado.

A muchas personas no les gusta escribir porque creen que escribir es diferente que hablar y que para escribir se necesita usar una forma especial de expresión. Esto es un gran error. La sola diferencia entre escribir y hablar es que hay que hacer un esfuerzo especial para que el mensaje escrito sea claro y preciso. Las palabras escritas tienen que transmitir el mensaje sin beneficio de gestos, tono de voz, y la posibilidad de aclarar alguna duda presentada por la persona que reciba el mensaje.

A los administradores siempre se les recomienda el escribir frases cortas y esto, en general, es una buena regla para quienes no están seguros de su habilidad como escritores. Naturalmente es mucho más fácil cometer errores en una frase larga que en una corta.

La mejor regla para juzgar la comunicación escrita es que antes de circularla hay que leerla varias veces y ponerse uno en el lugar de la(s) persona(s) a quien(es) va dirigida. Esto es muy útil cuando uno esté escribiendo un memorandum a sus empleados o una carta a su jefe. Pregúntese a si mismo cuando lee, ¿me interesaría esto si yo estuviera en el lugar de la persona a quién se dirige la comunicación? ¿Digo claramente lo que tengo que comunicar? etc....

- 1.2 Explique la importancia de la comunicación en general (ver Apunte E4i): es una herramienta principal en el funcionamiento de la administración pública. Los informes, si son bien utilizados, constituyen la manera más factible de transmitir información, datos, opiniones, sugerencias, planes, presupuestos y otras cosas de una oficina a otra. Es la única forma de comunicación (a excepción de cables, fax y télex) para la cual queda alguna constancia de lo que se comunicó. Muchos administradores prefieren trabajar en base a comunicación más rápida (ej.: llamadas telefónicas y conversaciones, etc.), lo que está bien; sin embargo, debe quedar constancia escrita de lo que se comunicó para cualquier eventualidad. Es común que un funcionario se cambie de trabajo, y que la persona que le sigue no tenga idea de lo que el anterior estaba haciendo por la falta de materiales escritos. Los informes, cartas, memorandums, cables y otros medios de comunicación escrita constituyen la única forma de poder constatar lo que está sucediendo, o lo que sucedió en una situación u oficina específica.

Pida a los participantes que mencionen sus experiencias con informes, y el modo de comunicación prevalecente en sus AP.

- 1.3 Revise brevemente los varios tipos de informes (ver apunte E8b). Según el puesto del funcionario, y el objetivo de su comunicación, los informes pueden tener un formato uniforme o sugerido. Sea el que sea el tipo o formato del informe, existen ciertos aspectos que ayudan mucho al funcionario a preparar bien un informe, y mejorar las posibilidades de que su informe sea leído y tomado en cuenta por otros. Revise con los participantes los apuntes.

ACTIVIDADES:

Distribuya copias del siguiente memorandum el cual fue ubicado en la puerta de la oficina del supervisor para que todos los empleados del AP lo pudieran ver. Deje que los participantes lo lean, y luego discutirlo y hacer las preguntas que le siguen:

NOTA: El siguiente memorandum fue colocado en la puerta de la oficina del supervisor:

Memorandum:

A partir de hoy, las vacaciones para el personal se programarán de acuerdo con el tiempo de trabajo en el AP, proveyendo que el horario de vacaciones no impida o cause problemas serios de trabajo. En ningún caso las vacaciones de

los empleados con poco tiempo de trabajo en el AP tendrán precedencia a las vacaciones de empleados que tienen muchos años de trabajo con la excepción de trabajos muy importantes que están limitados a no más de un 2 por ciento del número de trabajadores ausentes al mismo tiempo. La importancia de los trabajos está a la discreción del supervisor de la AP.

- a. ¿Como empleado, cómo reaccionaría usted a este memorandum?
- b. ¿Debe este memorandum ser clarificado o ser escrito de nuevo? ¿Qué cambios haría usted?
- c. ¿Usted cree que es adecuado así como está escrito?
- d. ¿Usted como supervisor, como interpretaría el memorandum?
¿Cómo lo mejoraría?

Divida a los participantes en grupos pequeños, y pida que cada grupo prepare un informe de tres páginas (máximo 1000 palabras) sobre algún tema relevante a su experiencia, y en el cual tienen que solicitar algo de sus superiores (por ejemplo: después de una inspección de las casas de los empleados del AP, se requiere efectuar reparaciones caras de inmediato, si no se arriesga la pérdida total de ellas, y las vidas de algunas familias). Cada grupo tiene que presentar su informe a otro grupo, el cual, en base de lo convincente que es o no el informe, tomará la decisión respectiva. Compare las acciones que tomarían con lo que el otro cree haber solicitado. ¿Ha habido una plena comprensión del informe, o han habido malas interpretaciones? ¿Porqué? Señale los factores que hayan influido en que la comunicación escrita ha tenido éxito o ha fracasado.

TEMAS RELACIONADOS:

- Módulo A (Orient.): Temas 6 y 14
- Módulo B (Protecc.): Temas 2, 3 y 6
- Módulo C (Interp.): Temas 11 y 12
- Módulo D (Manejo): Tema 2
- Módulo E (Admin.): Temas 6 y 10

Apunte 8a

FORTALECIENDO LA ESTRUCTURA DEL MENSAJE

(Tomado de Fazio y Gilbert, 1981)

1. ¿Incorporó ya la evidencia y los hechos, con sus propias palabras en una presentación coherente y suave? Un buen discurso es tan necesario como los datos concretos.
2. ¿Su mensaje gana y mantiene la atención? Contrastes, beneficios potenciales y amenazas pueden ayudar, pero deben ser mantenidos a niveles óptimos. Demasiado de cualquier cosa puede ser negativo.
3. ¿Serán sus palabras, símbolos, situaciones análogas y estereotipos comprendidos por su audiencia?
4. ¿Está su mensaje claramente relacionado con los intereses conocidos de la audiencia?
5. ¿Si Ud. desea cambiar opiniones, haga primero comentarios respecto a temas que con que la audiencia está de acuerdo. Comience donde se sabe que se encuentra la opinión de la audiencia y luego inicie cambios sutiles durante la presentación.
6. ¿Se despiertan necesidades en el receptor del mensaje y se describen acciones para satisfacer esas necesidades? Si no, las llamadas para acción tienden a ser ignoradas.
7. ¿Su mensaje sugiere vías para satisfacer las necesidades del grupo que son apropiadas a la situación del grupo receptor?
8. ¿Si se crean temores en la audiencia, provee Ud. formas para aliviar estos temores? Si no, la audiencia tenderá a ignorar o minimizar la importancia del mensaje.
9. ¿Cuando el tema es controversial y existen varios argumentos, proporciona Ud. ambos lados de los argumentos? Se considera que esta táctica es importante en los cambios significativos de actitud.
10. ¿Se incluyen ilustraciones visuales?
11. Es una buena idea no avisar de antemano de las intenciones manipulativas de su presentación. Puede crear una resistencia a su mensaje.

Apunte 8b

SUGERENCIAS PARA LA PREPARACION DE INFORMES

(Adaptado de Thorsell, 1984)

1. ¿Quién lo va a leer?: Un informe no es un esfuerzo literario o artístico. Su propósito es comunicar ideas, hechos, datos y opiniones. Haga un bosquejo de los puntos principales y comience a escribir.
2. Atraiga de inmediato la atención del lector: En general los "antecedentes" son conocidos, así que no hay que hacer esta sección muy larga; resuma los antecedentes importantes y luego presente el objetivo del informe en forma breve y concisa llegando a la esencia del informe.
3. Sea objetivo: A la gente interesa más lo que sabemos, que lo que pensamos. No escriba informes con la idea de impresionar, permita que el informe se venda por sí mismo.
4. No se emocione o exagere: No hay que ser muy seco, pero se debe ser algo conservador al tratar el problema. Evite frases extravagantes, a no ser que tengan el apoyo de los datos.
5. Sea concreto y organizado: El típico ejecutivo está demasiado ocupado para tomar el tiempo necesario para "excavar" la información pertinente de un diluvio de palabras. Haga una lista de los hechos pertinentes en orden 1, 2, 3, etc., y use títulos.
6. Documente el informe: Es importante justificar lo que se está diciendo en el informe a través de tablas, gráficas, fotocopias, fotografías, etc. Sin embargo, una de las maneras de hacer un informe más atractivo para leer es usar anexos, en vez de incluir toda la documentación en la parte central del informe. Haga referencias en el informe a los anexos.
7. Cuantificar al máximo: A los administradores y ejecutivos les gusta ver números que cuantifican lo que aparece en el informe. Muchas veces esto es difícil o imposible, sobre todo cuando se refieren a las AP; sin embargo, estos números son fácilmente "entendidos" y se prestan para hacer comparaciones posteriores. Uselos con cuidado.
8. Rompa el texto con frecuencia: No use párrafos largos. Manténgalos de pocas líneas y proporcione párrafos claves para que el lector sepa de que se trata una sección X. Subraye los puntos importantes.
9. Enfoque cada punto clave: Para asegurar que el lector tome nota cada punto importante, subraye y use otros mecanismos de formato para enfocar su atención. Asegúrese de que estén bien expresados.
10. Dele bastante "aire" al informe: Un buen informe invita a ser leído; así que la estética del informe es, a veces, igual de importante que su

contenido. Deje márgenes suficientes para tomar notas; no meta mucho texto en poco espacio.

11. Terminando: Acabe el informe con un sumario breve de sus puntos y, si es deseable, presente sus recomendaciones.
12. Copias: Haga suficientes copias del informe para todas las personas que lo deben recibir. Además de la persona a quien se dirige el informe, piense en otras que puedan estar interesadas en su contenido o quienes puedan tener alguna influencia sobre la situación o tema del informe. La buena distribución de copias es una táctica política que puede ayudar enormemente en la aceptación del informe. Pero hay que usarla con mucho cuidado.

Apunte 8c

ORGANIZACION DE ARCHIVOS

Un sistema de archivos es esencial para la operación administrativa de un AP. Existen varios métodos de organizar un archivo; lo importante es que se pueda encontrar lo que se necesita en el momento oportuno. Pregunte a los participantes el sistema que llevan en su AP. En base a sus respuestas puede orientar el resto de la presentación de este apunte.

Los archivos de una organización contienen los documentos que algún día dirán la interesante historia del trabajo y del progreso del AP. En otras palabras, los archivos encierran el pasado, presente y futuro de un AP. Su valor radica en la facilidad de acceso y en la prudente preservación de los documentos que se necesitarán en los años venideros.

El manejo de archivos debe reconocerse como una parte esencial de la administración del AP. En una organización como el AP, con varias funciones y actividades, se debe instituir un programa para controlar la creación, mantenimiento y disposición de los archivos.

Cuando hablamos de documentos, nos referimos a oficios, libros, mapas, cartas, memorandums, fotografías y otros materiales hechos o preparados en el AP en conexión con la transacción de negociaciones y actividades que se conservan como evidencia de la organización, funciones, reglamentos, decisiones u otras actividades del AP. Hay documentos que se deben conservar sólo por el valor de los datos que contienen.

La responsabilidad de mantenimiento de archivos recae en todos los empleados del AP, no sólo en el encargado principal. Cada uno de los trabajadores de un AP debe esforzarse para que:

- a. Sólo los documentos estrictamente necesarios para llevar a cabo las actividades del AP sean hechos y guardados.
- b. Los archivos sean mantenidos de manera efectiva y económica.
- c. Los documentos que no se necesitan en las operaciones corrientes diarias sean destruidos ó transferidos al lugar correspondiente.

El siguiente es un sistema para archivar, que puede ser adaptado para las necesidades de cualquier AP. Es un sistema basado en un tema, letra/número y usa sólo tres divisiones, primaria, secundaria y terciaria.

Clasificación: En este caso los archivos de una AP se pueden dividir en 12 secciones primarias, dándole a cada una, una letra clave. Por ejemplo:

<u>Clasificación Primaria</u>	<u>Letra Clave</u>
Administración	A
Concesiones	C
Desarrollo y mantenimiento	D

ADMIN. E10-2

Fiscal	F	
Historia y Arqueología		H
Interpretación e Información		I
Tierra y Desarrollo planificado		L
Ciencias Naturales	N	
Personal		P
Provisiones, Procuración y Propiedad	S	
Leyes, Reglas y Asuntos Legales		W
Aspectos Forestales		Y
etc.		

Las divisiones secundarias son identificadas por números de dos dígitos comenzando, con el número 14 y las terciarias por números de dos dígitos, comenzando con el número 15. Divisiones secundarias, por ejemplo de administración, pueden ser: espacio, sueldos, cartas, etc. Divisiones terciarias, por ejemplo, pueden ser de entrenamiento, orientación, refresco, interpretación.

Combinando la clave primaria con los números secundarios y terciarios se completa el código para el archivo. Por ejemplo:

Código de Archivo: A 14-15
A = Administración (primaria)
14 = Entrenamiento (secundaria)
15 = Interpretación (terciaria)

De acuerdo a las necesidades particulares del AP, se pueden modificar cambiando el número de divisiones. Las divisiones terciarias son las más susceptibles para modificar.

Control de Archivos

El uso efectivo de los archivos requiere dos cosas:

- 1) Tener cada documento en un lugar apropiado y
- 2) Contar con una sola persona como responsable de los archivos.

Esto ayuda a eliminar el problema de duplicaciones y disminuye el personal involucrado en el archivo.

Los archivos deben mantenerse en un lugar central y bajo el control de una sola persona, quien se encargará de archivar sistemáticamente toda la correspondencia y documentación del AP.

Arreglo de Archivos:

Cada sección del archivo debe ser separada. Se necesitan tarjetas guías para hacer la separación de la división primaria y secundaria.

Las carpetas (folders) con los documentos se irán colocando detrás de la tarjeta guía correspondiente, alfabéticamente por código y símbolo. Cuando el material es poco, el material se colocará en la carpeta correspondiente a la

división secundaria, conforme aumente se usarán las terciarias.

El tipo de carpeta y tarjeta guía, la forma en que se preparen y su arreglo, afectarán directamente la apariencia, eficiencia y economía de la operación y mantenimiento de los archivos.

Las guías y las carpetas, deben de arreglarse de adelante para atrás en el archivero, la guía primero, seguida de la carpeta. El orden en el archivero será de arriba para abajo y los gabinetes de izquierda a derecha.

Los documentos poco usados, inactivos y/o temporales se pueden almacenar en el ultimo archivero ó en la sección del archivo de más difícil acceso.

Periodicidad:

Los archivos deben ser anuales ó de más duración si su volumen no es muy grande. Algunas secciones serán de mayor importancia que otras y deben mantenerse activas por más tiempo. Los archivos inactivos deben conservarse en un lugar seguro por un período mínimo de tres años.

Clasificación de Documentos:

Podemos decir que la clasificación es la operación más vital del proceso de archivar. Es el arreglo sistemático de los documentos en grupos ó categorías basado en un sistema de relaciones naturales. La clasificación debe ser hecha en dos etapas:

- a. Análisis de los documentos para determinar las definiciones apropiadas correspondientes al archivo y, cualquier referencia cruzada que se requiera.
- b. Anotar esta información en una lista y si es necesario, anotar también la referencia cruzada.

La prontitud con la que se pueden encontrar los documentos después de que se han archivado depende directamente, del cuidado que se tuvo al clasificarlos antes de archivarlos.

Los documentos que recibe la persona encargada son, por lo general, de una gran variedad de temas. Algunos simples, pero otros pueden ser muy técnicos. Un mismo documento puede abarcar uno ó varios temas, puede involucrar una o varias AP y puede ser muy obvio o nada claro. Por éstas razones los documentos de temas relacionados pueden ser puestos en los archivos en forma lógica y consistente solamente cuando las técnicas de clasificación se tienen seguras.

Es importante que se tengan ciertos pre-requisitos, para poder clasificar con éxito los documentos.

- a. Se deben conocer bién:
 - los programas de las AP
 - el sistema de archivos
 - los documentos de uso continuo.

- b. Se debe tener habilidad analítica
- c. Se deben aplicar las técnicas apropiadas.

La persona a la que se le asigne la responsabilidad de poner los códigos y archivar los documentos, debe saber bien el sistema de archivos del AP y debe estar bien informada de la organización general y estructura del AP en cuanto a reglas, programas, proyectos, etc.

Los siguientes son 8 puntos que siempre deben tenerse en cuenta cuando se trabaja en los archivos.

1. Deseche todo documento que no sea necesario.
2. Determine el lugar preciso para archivar cada documento.
3. Mantenga los documentos correctamente puestos dentro de las carpetas (folder).
4. No llene demasiado las carpetas.
5. Mantenga una copia del índice de los temas archivados, en el primer cajón de los archivos.
6. Póngale títulos a los cajones indicando qué documentos están archivados, el año y el arreglo.
7. Reemplace las carpetas cuando estas se dañen.
8. Archive diariamente. Si sus documentos están correctamente archivados, será muy fácil encontrarlos durante el día de trabajo.

Tema 9

RECAUDACION DE FONDOS: TARIFAS Y CUOTAS

OBJETIVOS:

Al terminar este tema, los participantes deben poder:

1. Describir las ventajas y desventajas de cobrar tarifas y cuotas para el aprovechamiento de los recursos de un AP.
2. Explicar los tipos de limitaciones que presenta la implantación de tarifas y cuotas en un AP.
3. Diseñar sistemas de recolección de tarifas y cuotas para un AP.

REFERENCIAS:

PRESENTACION:

- 1.1. Discuta el problema filosófico de cobrar por el uso de facilidades o el aprovechamiento de recursos dentro de las AP.

La idea es que el usuario debe pagar por lo que recibe, igual que en cualquier negocio. Adicionalmente, el usuario normalmente da más importancia, y presta más atención a lo que le cuesta. Pero, por otro lado, hay usuarios que no deben pagar, principalmente aquellos visitantes que se desea que vengan para que se les pueda educar y orientar hacia la conservación; y los cobros tienden a disminuir la visita. Presente la situación de los cobros y tarifas en el sistema nacional de AP. Pida que los participantes den sus opiniones sobre esto.

- 1.2. Las ventajas y desventajas de cobrar tarifas y cuotas son las siguientes:

Argumentos a Favor:

- La gente tiende a apreciar más las cosas que cuestan algo; así que cuando pagan para entrar en un AP, es más probable que apoyarán en el futuro y que usarán sus facilidades con respeto.
- Si los ingresos provenientes de las tarifas son reinvertidos en el AP, se pueden ampliar y mejorar los servicios y facilidades ofrecidos.
- No se debe pedir que el público en general subvencione los gastos necesarios (a través de impuestos al Estado) para proporcionar servicios a pocas personas.
- Un sistema de tarifas y cuotas puede ser utilizado para regular y limitar el uso.

- Cobrando tarifas se reduce la competencia con la empresa privada fuera del AP (por ejemplo, para acampar).
- Las tarifas permiten prestar servicios de mayor calidad que los que se podrían prestar de otra manera.
- Implica que las AP deben mantener un cierto grado de servicios para justificar el cobro.

Argumentos en Contra:

- Es posible que el presupuesto gubernamental asignado al AP se disminuya después de implementar un sistema de tarifas.
- Se aumentará la cantidad de visitas y no la calidad de servicio.
- Una tarifa resulta ser un doble impuesto.
- Un sistema de tarifas puede dañar las relaciones públicas.
- Las tarifas pueden eliminar la visita del sector humano de bajos recursos.
- Se aumentan las necesidades de personal y administración; es posible que las entradas no cubran los gastos adicionales.
- Se aumenta la posibilidad de mal manejo de los fondos recaudados.

2.1. Obviamente, existen limitaciones legales y administrativas para el cobro de tarifas y cuotas en las AP; éstas deben ser discutidas. Fuera de eso, se deben considerar los siguientes factores para determinar la implementación de un sistema de cuotas y tarifas:

- Niveles de visita, tanto existentes como anticipados;
- El efecto de las tarifas sobre los niveles de uso;
- Número de puntos de acceso;
- Facilidad de recolección y reforzamiento;
- Disponibilidad de personal;
- Potencial para aumentar ingresos económicos;
- Costo de colecta y manejo de cuotas.
- Posibilidad de implementar sistema de cuotas diferenciadas, uno para gente local, y otro para gente extranjera.

2.2. ¿Qué tipos de cuotas se pueden cobrar?

- Cuota de entrada al AP;
- Cuota para entrar en un edificio o evento especial;
- Cuota de alquiler de un equipo, o animal (caballo);
- Cuota para usar una facilidad: área de acampar, de picnic, para una gira guiada etc.;
- Entradas provenientes de ventas: libros, suvenires, alimentos, etc.;
- Licencias o permisos de uso: pesca, campamento especial.

2.3 Muchas AP mantienen un **sistema de donaciones**, los ingresos destinados a algún proyecto específico, o a las operaciones en general del AP. A veces estos sistemas no tienen una base legal, situación que puede causar complicaciones administrativas; puesto que un sistema de recaudación no legal tampoco tiene auditoría oficial, hay que tener mucho cuidado en estos casos. En algunos países se han organizado fundaciones que trabajan en colaboración con el sistema de AP y que reciben las donaciones para facilitar su recolección y posterior gasto en las AP.

3.1. Métodos de Recolección de Tarifas: El mejor método depende de la situación local; se deben considerar los siguientes criterios en la toma de decisiones sobre este tema:

El método:

- Debe ser funcional en su operación;
- Debe requerir un costo mínimo;
- Debe maximizar los ingresos;
- Debe mantener buenas relaciones públicas;
- Debe ser justo para todos los visitantes;
- Debe asegurar una experiencia de alta calidad para el visitante;
- Debe ser flexible;
- Debe reducir al mínimo la posibilidad de malversación de fondos.

Hay tres tipos de recolección: manual, automática y un sistema de honor.

El primero implica el uso de personal ubicado en un puesto de entrada al AP o en otros puntos claves; es más caro a largo plazo que los otros, y se admiten problemas de desfalco, pero la ventaja es el contacto personal con el usuario. El segundo, el sistema automático, requiere una inversión fuerte al principio, pero es más barato a largo plazo que un sistema personal; sin embargo, se presta a problemas mecánicos, y los costos de mantenimiento puedan resultar onerosos. El tercero, está basado en la honestidad del visitante y se espera que cubra su cuota sin necesidad de supervisarlo. Poniendo una estación con información y sobres, se espera que el visitante deposite su cuota en un lugar determinado.

3.2. Al implementar un sistema de tarifas y cuotas, la reacción pública puede ser negativa. Se puede hacer lo siguiente para tratar de evitarlo.

- Avisar con anticipación, a través de diferentes medios de comunicación, que se va a cobrar;
- Iniciar una campaña de educación e información;
- Asegurar una experiencia de calidad.

Ciertos grupos aceptan tarifas con más facilidad que otros:

- Los que viajan largas distancias para llegar al AP;
- Los que no han hecho visitas previas al AP;
- Familias (no individuos o grupos de amigos).

3.3. Auditoría: La recolección de fondos a nivel del AP crea muchas inquietudes sobre posibles desfalcos. Deben establecerse sistemas para

ADMIN. E10-8

disminuir esta posibilidad.

- El uso de un talón de boletos numerados para recibos ayuda a controlar los ingresos recibidos por concepto de entradas, uso de facilidades, etc.
- Una supervisión activa y creativa del proceso de recolección también inhibe posibles desfalcos;
- Debe existir un sistema permanente de control y auditoría de la recolección de fondos y debe llevarse una contabilidad diaria de estos ingresos.

4.1 Un sistema de cuotas y tarifas debe contemplar el uso de concesiones y patentes de uso dentro de las AP. (Ver Tema D8). Es un mecanismo de cobrar a los usuarios comerciales por el uso de las AP, y representa una forma de obtener ingresos significantes sin cobrar directamente al visitante, ya que estos costos se incorporan dentro del costo del tour u otro servicio ofrecido.

ACTIVIDADES:

Pedir que los participantes discutan cual sería la reacción del público en general si se iniciara un sistema de tarifas, o un aumento de tarifas (según el caso) en su AP. Pida que distingan entre los grupos sociales, en cuanto a la reacción ante una cuota.

Pida que diseñen un sistema de cuotas para su AP; cuotas de entrada, uso de facilidades, ventas, alquiler de equipos etc. ¿Qué impacto tendría para el manejo de sus áreas?

TEMAS RELACIONADOS:

Módulo B (Protecc.): Tema 4

Módulo D (Manejo): Tema 8

OBJETIVOS:

Al terminar este tema, los participantes deben poder:

1. Contar con información general sobre el aprovechamiento más eficiente de diversos tipos de ayuda que se pueden conseguir fuera del sistema nacional de AP, para uso en su área.
2. Preparar un borrador de propuesta para financiamiento de proyectos en su AP.

REFERENCIAS: Apuntes

PRESENTACION:

1.1 En casi todas las AP del mundo se ha encontrado que el presupuesto asignado del gobierno no alcanza para efectuar todo lo necesario. En este tema el enfoque está en las posibilidades de ayuda externa, y los métodos para obtenerla.

1.2 En cuanto a la ayuda externa, hay basicamente 4 tipos que pueden ser aprovechados por un AP:

- recursos económicos
- recursos humanos
- equipos y materiales
- servicios.

El tipo de apoyo que una institución o grupo cívico puede brindar variará enormemente, según su situación particular.

1.3 Los tipos de organizaciones que a veces prestan ayudan para las AP son :

- otras instituciones gubernamentales;
- municipalidades;
- gobiernos provinciales o estatales;
- grupos cívicos (Club Rotario, Club de Leones, Scouts, etc);
- fundaciones privadas;
- universidades;
- escuelas y colegios;
- sector comercial;
- grupos privados de conservacionistas;
- instituciones internacionales: binacionales, multilaterales, privadas y públicas.

Pida a los participantes que presenten las experiencias de su AP al respecto.

1.4 Cada institución, organismo, grupo o persona tiene sus intereses, orientación, y limitaciones particulares. Hay que conocer estos aspectos

para poder orientar cualquier solicitud de fondos, equipos, etc. Por ejemplo, una municipalidad cercana puede no tener nada de fondos, pero si tener maquinaria de construcción disponible en caso que el AP pueda pagar el combustible; por lo tanto resultaría mejor pedirle ayuda en la construcción de un camino de acceso a un punto turístico, que beneficiaría a la población local, que pedirle fondos. Otro ejemplo: quizás un grupo o institución privada tenga interés en la fauna silvestre, pero nada de interés en los aspectos de visita pública; no valdría la pena pedirles fondos para un centro de visitantes a no ser que su contribución sería para preparar una exhibición sobre la fauna del AP.

Siempre hay que estar buscando un ángulo, un punto de entrada. Tampoco hay que olvidar el valor de contactos personales y amistades. Manteniendo buenas relaciones con autoridades locales puede ayudar a su AP enormemente a largo plazo.

Es evidente que las escuelas son buenas fuentes de mano de obra, no muy capacitada. Los comercios prestan servicios y donan equipos y materiales. Los grupos cívicos también son fuentes de mano de obra, pero financian, en adición, proyectos o actividades de pequeña escala que tienen alta visibilidad. Esto es común. Casi todas las instituciones, grupos, etc. que den algún apoyo querrán algo en cambio. Muchas veces simplemente querrán que su donación sea anunciada a través de un letrero, placa o aviso en la prensa; pero en algunos casos piden favores especiales, y en éstos hay que tener cuidado y no comprometer los valores y la integridad del AP en sí, y de su administración.

- 2.1 Preparacion de Propuestas: Cualquier contribución o donación para un AP requiere que sea solicitada, formalmente por lo general. En muchos casos la solicitud sería simplemente una carta del jefe del AP. Pero en otras situaciones, sobre todo para las fundaciones e instituciones internacionales, se requiere una propuesta formal acompañada por una carta. Hay que averiguar con anticipación sus requerimientos en cuanto a formato y la información necesaria a incluir en la propuesta.

Revise con los participantes los apuntes que acompañan este tema. Enfoque el concepto de **contrapartida** y su importancia en la elaboración de propuestas, especialmente en los presupuestos. A los donantes les gusta, y a veces obligan, que el receptor de fondos también contribuya al proyecto, compra o lo que sea. La contrapartida puede ser considerado en términos de dinero, especie, tiempo de recurso humano, etc., pero siempre debe traducirse en términos monetarios al estructurar el presupuesto del proyecto.

Debe enfocarse también la necesidad de que una propuesta tenga consistencia lógica y que sus partes estén vinculadas, sin salirse del tema y sus componentes básicos:

OBJETIVO>JUSTIFICACION>METODO>ACTIVIDAD>RESULTADO>COSTO.

- 2.2 Ayudas administrativas: Muchas AP tienen limitaciones legales, administrativas y/o de tiempo que impiden el manejo de fondos provenientes de donaciones, o para manejar actividades que apoyan al AP,

por ejemplo educación ambiental, publicaciones.

En varios países se han establecido fundaciones que, además de realizar sus propias actividades, también ayudan directamente al sistema de AP a nivel nacional, buscando y canalizando fondos, elaborando publicaciones, afiches, etc., y realizando actividades en las AP. Normalmente se efectúa un convenio entre la fundación y el sistema de AP, o un AP particular.

En los EE.UU. casi todos los Parques Nacionales trabajan en conjunto con una Asociación de Historia Natural, una entidad privada formada para apoyar al parque respectivo. Su papel principal es la elaboración de publicaciones que luego son vendidas por el mismo parque, los ingresos siendo invertidos en actividades del parque, y para continuar con la preparación e impresión de las publicaciones. La única obligación de la administración del parque es poner un funcionario para atender la venta de publicaciones, una persona que normalmente estaría ahí de todos modos para atender las preguntas del público.

ACTIVIDADES:

Pedir que cada participante prepare una propuesta de financiamiento (fondos, equipo, materiales, o servicios) para algún programa o actividad a ser realizado en su AP, utilizando el formato del apunte. Revise los resultados y haga críticas constructivas.

TEMAS RELACIONADOS:

Módulo C (Interp.): Tema 3 y 12

Módulo E (Admin.): Tema 8

Apunte 10a

FORMATO GENERAL PARA UNA PROPUESTA PARA FINANCIAMIENTO

Fecha:

Título del Proyecto:

Solicitante(nombre/título):

Dirección Postal:

Teléfono: _____ No. de Télex o Fax:

Ubicación del proyecto o actividad:

Encargado directo del proyecto:

Período de Ejecución:

Objetivos del proyecto:

1.

2.

Justificación: (Explique los antecedentes, por ejemplo, otros proyectos, problemas, o situaciones que motivaron este proyecto)

Métodos y Plan de Acción: (Describa los métodos a usar en la ejecución del proyecto, y presente una descripción cronológica de lo que se va a hacer, usando un cronograma para complementar la descripción).

Otras Instituciones Involucradas: (Mencione cuales otras instituciones, grupos cívicos, individuos, etc. van a contribuir de alguna manera al proyecto).

Apoyo del Area Protegida: (Indique cual será el aporte del AP, en términos de fondos, equipos, materiales, y personal).

Continuidad: (¿Qué pasará después de terminar el proyecto? ¿Qué acción tomará el AP para proteger, continuar, y/o fortalecer lo realizado?).

Presupuesto: Presente un presupuesto total detallado para el proyecto o actividad, e indique con un * los rubros para los cuales se está solicitando que el donante provea financiamiento o los materiales, equipos o servicios. Asegure que todo lo indicado en el presupuesto sea claro y comprensible para una persona que no conoce el proyecto. Normalmente un presupuesto no muy grande se desglosa, en renglones generales, de la siguiente forma: equipos, materiales, combustible, transporte, servicios y personal. Bajo cada renglón general, hay que especificar los gastos.

Apunte 10b

ELABORACION DE UNA PROPUESTA PARA FINANCIAMIENTO

(Tomado de Curso Elaboración de Propuestas, Costa Rica, 1991)

FONDO MUNDIAL PARA LA NATURALEZA
(WWF)

SUGERENCIAS PARA LA ELABORACION DE PROPUESTAS DE PROYECTOS

CONTENIDO

I. PROYECTOS Y PROPUESTAS

- Concibiendo un proyecto
- ¿Por qué redactar una propuesta de proyecto?
- ¿Por qué son rechazadas las propuestas de proyectos?

II. COMO ESTRUCTURAR LA PROPUESTA DE PROYECTO

- Esbozando las propuestas
- Carátula u hoja de cubierta (página titular)
- Resumen - Descripción del problema o asunto conservación
- Relevancia y significación del proyecto frente al problema o asunto de conservación
- Antecedentes
- Metas y objetivos
- Posibles limitaciones u obstáculos al proyecto
- Evaluación
- Metodología o plan de acción
- Compromiso local
- Seguimiento del proyecto
- Personal del proyecto
- Presupuesto
- Apéndices

III. DONANTES

- Buscando donantes potenciales
- Contacto inicial con donantes potenciales
- Conociendo al donante

RECOMENDACIONES FINALES

SUGERENCIAS PARA LA ELABORACION DE PROPUESTAS Y PROYECTOS

I. PROYECTOS Y PROPUESTAS

Concibiendo un proyecto

Demasiado a menudo, las organizaciones nongubernamentales (ONGs) y las Gubernamentales (OGs) carecen de un plan a largo plazo que guie sus actividades. Las metas y objetivos institucionales requieren ser traducidos en planes de acción que reflejen un lineamiento institucional. Los donantes potenciales con frecuencia dependen de este lineamiento para evaluar las capacidades individuales e institucionales del solicitante. Por lo tanto, es recomendable llevar a cabo un ejercicio de planificación para producir una agenda programática antes de hacer bosquejos de propuestas de proyectos. La estrategia para redactar propuestas debe ser determinada en gran parte por sus necesidades institucionales, mas que por el oportunismo. (Aunque las oportunidades de acción deben ser cuidadosamente analizadas).

Una vez que se haya elaborado una agenda programática se pueden desarrollar planes para proyectos específicos. Tener una "buena idea" es, indudablemente, la fuerza motriz de un proyecto; pero no se debe confundir una buena idea con un buen proyecto. Muchas de esas ideas nunca llegan a realizarse porque las instituciones no logran traducirlas en buenos proyectos.

Los primeros pasos para desarrollar un buen proyecto son: a) Identificar claramente un problema o asunto y, b) Establecer metas y objetivos realistas. Estos pasos ayudaran a responder otras preguntas derivadas. Por ejemplo: ¿Por qué es importante el problema? ¿Están los individuos o la institución calificados para emprender el proyecto? ¿Cuánto demorará llevar a cabo el proyecto? ¿Cuáles son los requerimientos de personal? ¿Qué otras instituciones y/o individuos deben comprometerse?

¿Por qué redactar una propuesta de proyecto?

Comunmente se teme redactar propuestas y se lo ve como un mal necesario para conseguir fondos. Esto es lamentable, ya que redactar una propuesta es una de las mejores formas de establecer metas y objetivos realistas. Con una buena predisposición, el proceso de redacción de propuestas puede ser un excelente ejercicio para fortalecer la institución del solicitante y su proyecto.

Obtener dinero para acometer un proyecto es una labor de persuasión. Se debe recordar que el donante potencial recibe más solicitudes que las que puede atender. Un donante quiere saber rápidamente las respuestas a preguntas como: ¿Qué es lo que el solicitante quiere hacer? ¿Como encaja el proyecto en cuestion dentro de las prioridades del donante? ¿Qué resultados se espera y que obstáculos pueden interferir en su obtención? ¿Qué se ha hecho en esa área? ¿Cómo pueden evaluarse los resultados? ¿Por qué es su institución y no otra la que puede realizar este proyecto? Estas y otras preguntas serán discutidas en las secciones siguientes:

¿Por que son rechazadas las propuestas de proyectos?

Las propuestas rechazadas merecen una autopsia. Hay numerosas razones por las que los donantes potenciales rechazan propuestas. Por lo general, el

donante le dará las principales razones por las que fue rechazada la propuesta, la misma que debe ser reexaminada a la luz de las críticas del donante. Los comentarios recibidos y el cuidadoso examen de la propuesta pueden ayudar a mejorar la habilidad para redactar propuestas financiadas.

Las propuestas son a menudo rechazadas porque el solicitante no suministró detalles sustantivos sobre el proyecto o no siguió las pautas del donante en su solicitud. Otras veces, el donante puede tener conocimiento de que el solicitante no es la persona o institución indicada para llevar a cabo determinado proyecto, o que tiene demasiadas obligaciones o pocos antecedentes de éxito. Así mismo, el donante puede pensar que el solicitante no es idóneo para llevar el proyecto a buen término.

Los siguientes son ejemplos de razones más específicas por las que se rechazan propuestas:

- El proyecto no coincide con las prioridades del donante.
- El proyecto no trata un problema sustantivo de conservación. Los asuntos de significación local pueden no ser prioritarios para donantes internacionales.
- La propuesta es difícil de evaluar porque su metodología es vaga o las acciones propuestas no reflejan lo expuesto como objetivos y metas.
- El solicitante es conocido por su falta de espíritu cooperativo o su antagonismo hacia otras instituciones.
- El donante no tiene fondos disponibles para ese año.
- La propuesta está mal redactada y se hace difícil o imposible para el lector evaluarla a cabalidad.

II. COMO ESTRUCTURAR LA PROPUESTA DE PROYECTO

Esbozando la propuesta

Las siguientes pautas están basadas en requisitos del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) y, en algunos casos, podrían ser útiles para solicitar fondos a otros donantes. Sin embargo, es aconsejable solicitar a éstos sus pautas correspondientes.

Una propuesta de proyecto al WWF debe incluir lo siguiente: hoja de cubierta, resumen, exposición del problema, relevancia del proyecto para enfrentar el problema, antecedentes, metas y objetivos, limitaciones, parámetros de evaluación e indicadores de éxito, métodos/acciones, compromiso local, seguimiento del proyecto, personal del proyecto, presupuesto y apéndices.

Las pautas siguientes, más que describir en detalle los contenidos de cada parte de una propuesta, proveerán una ayuda-memoria y algunas sugerencias que se deben considerar al escribir cada sección de su propuesta.

Carátula u hoja de cubierta (Página de título)

La hoja de cubierta debe incluir un breve pero significativo título; haciendo que éste refleje el contenido de la propuesta. Se deben evitar

palabras que no contribuyan a la comprensión del lector, tales como "encuesta preliminar sobre...", "investigación de algunos problemas en ...", "panorama general de ...", etc. También debe incluirse el nombre del investigador principal o director del proyecto, el periodo de duración, la fecha de presentación, el endoso o respaldo institucional, la cantidad total solicitada, posibles solicitudes futuras.

Resumen

Toda propuesta, independientemente de su longitud, debe tener un resumen. Aunque debe ubicarse al comienzo del texto, el resumen debe ser lo último en escribirse. El resumen no deber ser un extracto de una o dos secciones de la propuesta, sino un compendio secuencial de su contenido. Este debe incluir: ¿Cuál es el problema o asunto? ¿Cuál es el significado e impacto potencial del proyecto? ¿Por qué es importante que el donante lo financie? ¿Cuanto va a costar?, etc.

El resumen debe limitarse a una sola página. Es importante tener en cuenta que los donantes tienen que leer y escoger entre muchas propuestas. A menudo, el revisor leerá primero el resumen, y un buen resumen puede "vender" una propuesta al donante.

Descripción del problema o asunto de conservación

Esta sección debe empezar con una exposición sucinta del problema contemplado por el proyecto. Al hacerlo, se debe establecer una relación lógica entre la experiencia profesional de la institución solicitante y proyectos afines con el problema que se acaba de definir.

La propuesta debe ser tan directa como sea posible. En muchos casos se teme ser demasiado objetivo y se cree que el meollo del problema debe ser disimulado con cierta retórica. En realidad, el donante puede quedar menos impresionado si su propuesta no presenta directamente el asunto.

No se debe confiar en que el lector esté familiarizado con el problema descrito. En esta o en cualquier otra sección de la propuesta, no se debe suponer que ciertos hechos o eventos son obvios o evidentes. Se debe ser breve, pero a la vez cuidadoso y cabal en problema. Aún cuando previamente se haya discutido el proyecto en detalle con alguien de la institución donante, es preferible presumir que ésta no está familiarizada con el proyecto. Las decisiones finales son tomadas con frecuencia por personas que no están necesariamente al tanto del proyecto y su personal.

Relevancia y significación del proyecto frente al problema o asunto de conservación.

El donante debe quedar con la sensación de que el problema puede ser resuelto, en un tiempo razonable, con los recursos disponibles y que el proyecto propuesto tendría un efecto mensurable frente a la solución total o parcial del problema. Se debe mostrar confianza pero no en exceso, puesto que un tono de sobriedad es muchas veces más convincente que una promesa poco real.

Antecedentes

Esta sección contiene algo de la información que otros formatos de propuesta piden en la Introducción. Los antecedentes, por naturaleza, son

mayormente históricos: se debe mencionar cómo se concibió y desarrolló el proyecto y si el proyecto encaja bien con los planes a largo plazo de la institución solicitante (lo que debe ser así y se debe destacar). Esta sección también debe servir para establecer la credibilidad personal e institucional del solicitante. Se debe reforzar el nexo entre las metas institucionales de éste y las del posible donante.

En esta sección se recomienda citar trabajos previos que sean pertinentes al problema. Algunos comentarios sobre trabajos realizados por otros darán al lector una clara impresión de cómo el proyecto propuesto contribuirá a lo ya hecho, sin duplicar esfuerzos anteriores.

Una descripción del área de estudio y otras variables ambientales ayudaran al lector a visualizar las condiciones en que se piensa trabajar; pero las descripciones detalladas (cifras y mapas) se deben incluir como apéndices (ver abajo).

La sección de antecedentes no debe ocupar más de dos páginas.

Metas u objetivos

Es importante hacer una clara distinción entre metas y objetivos. Una meta se puede definir como un fin general alcanzable en un tiempo no necesariamente igual al de la duración del proyecto. Un objetivo es un indicador específico que debe ser logrado en un periodo determinado que ofrece una solución perceptible de un problema. Por ejemplo, si el problema es que la gente que habita en las inmediaciones de un parque nacional suele traspasar sus límites para aprovechar sus tierras de pastoreo, y la meta propuesta tiene que ver con la protección y manejo a largo plazo de dicho parque nacional, uno de los objetivos del proyecto podría ser la reducción de la tala y quema del bosque para pastoreo. Al buscar fondos, es tentador establecer metas y objetivos demasiado ambiciosos, pero las metas y objetivos "inflados" dan al donante potencial la impresión de que hace falta un conocimiento realista de lo que verdaderamente se puede lograr.

Posibles limitaciones u obstáculos al proyecto

Se debe demostrar que se han considerado cuidadosamente todas las limitaciones posibles y/o impedimentos para alcanzar los objetivos propuestos. Se debe ser autocrítico y analizar las razones por las cuales las cosas podrían salir mal. ¿Podría ser que el proyecto no obtenga apoyo local? ¿Podrían fallar las comunicaciones en la zona aislada donde se piensa trabajar? ¿Qué posibilidad hay de que las autoridades locales no acepten las recomendaciones del proyecto? ¿Qué pasará si los fondos locales no se materializan?

Si el donante siente que en el proyecto se han considerado las limitaciones u obstáculos que hay que vencer, tendrá mas confianza en que dicho proyecto tendrá éxito.

Evaluación

La evaluación es parte muy importante del proceso de desarrollo y ejecución de un proyecto. El rol del donante no termina cuando la donación es otorgada y los fondos son entregados. Generalmente, los proyectos son evaluados al término del periodo de la donación y las decisiones concernientes al financiamiento para años subsiguientes se basan en evaluaciones anteriores.

Es esencial que, en lo posible, se sugieran parámetros específicos y logros cuantificables que permitan al donante evaluar el progreso y éxito de su proyecto. Si el objetivo del proyecto es tanto fortalecer la membresía de una institución como adquirir independencia financiera, por medio de cuotas o aportes de sus miembros; su éxito podría ser medido por el número de nuevos miembros o por el número de veces que ha crecido su membresía en cierto tiempo (seis meses, un año, etc.). A la vez, si el proyecto busca producir materiales de educación ambiental para la educación primaria en una provincia dada, se puede indicar cuál es el porcentaje mínimo de escuelas que habrán recibido esos materiales al fin del proyecto.

Métodología o plan de acción

Los métodos deben describir cómo el proyecto logrará sus objetivos. No se deben repetir los objetivos; pero debe haber una clara relación entre los métodos/actividades y aquello que el proyecto busca lograr.

Se debe ser realista al diseñar las actividades del proyecto. De ser posible, el plan de acción debe dividirse en etapas. Los donantes suelen valorar que la persona o institución que somete la propuesta sepa proceder en forma escalonada, pues esto asegura que el proyecto podrá sobreponerse a inconvenientes imprevistos.

La secuencia de eventos debe ser resumida en un cronograma.

Compromiso local

Se recomienda muy especialmente la obtención del compromiso y apoyo local en los proyectos. En esta parte se debe incluir personas, grupos comunitarios, agencias gubernamentales, universidades y organizaciones no gubernamentales que colaboren en el desarrollo y ejecución del proyecto. Esa participación y cooperación pueden multiplicar los resultados del proyecto si ha sido apropiadamente planificada.

Seguimiento del proyecto

Dado que gran parte del financiamiento es limitado, muchos donantes no tienen interés en subvencionar proyectos que sólo representan esfuerzos aislados de conservación, sino más bien proyectos que encajen bien con sus propias prioridades a largo plazo. Es importante, por lo tanto, demostrar que habrá un seguimiento al proyecto y que hay un auténtico compromiso por parte de la institución solicitante y otras comprometidas, en ejecutar las recomendaciones, planes, estrategias, materiales, etc., resultantes del proyecto.

Personal de proyecto

No es suficiente someter una lista con algunos nombres. Se debe definir brevemente los antecedentes de cada individuo participante y su papel en las diferentes fases del proyecto. ¿Por qué el personal del proyecto es el más idóneo para llevarlo a cabo? ¿Por qué la institución solicitante es la más apta? Se debe adjuntar los curriculum vitae de ese personal y, en algunos casos, hay donantes que requieren el balance anual y la declaración financiera del solicitante. (ver "Apendices")

Presupuesto

Se debe consignar la suma total requerida para el proyecto y la cantidad requerida de cada donante. También se debe suministrar un detalle de gastos por categoría. Por ejemplo: gastos de personal, de viaje, materiales perecederos o fungibles, equipo permanente, etc. Para proyectos cuyos presupuestos son generados en moneda local, se debe indicar los costos en que se incurrirá, tanto en dólares norteamericanos (USA) como en moneda local, utilizando dos columnas.

El texto de la propuesta debe incluir explicaciones para los rubros mayores solicitados en el presupuesto y aquellos que no sean óbvios pueden justificarse por medio de anotaciones en el margen. Si se muestran gastos imprevistos, se debe dar ejemplos de lo que ellos pueden incluir, ya que muchos donantes no pagan por gastos no justificados a su satisfacción.

Es necesario otorgar un valor monetario a las contribuciones locales en especie, materiales y salarios cuando corresponda; añadir las al presupuesto y acreditarlas apropiadamente. La obtención de apoyo local y la auto-ayuda son atractivos para muchos donantes.

Se recomienda verificar con el donante si hay restricciones al presupuesto. Algunas instituciones donantes, por ejemplo, no pagan gastos administrativos (gastos de secretaria, servicios de oficina, etc.) comunmente conocidos como "overhead".

Apéndices

Los Apéndices se usan para dar información adicional importante. Se recomienda incluir siempre los curriculum vitae de todo el personal del proyecto, aunque los individuos sean conocidos por el donante. También son importantes los mapas que ayuden a ubicar el área de estudio. Estas figuras y otro material visual ayudarán a mejorar la propuesta. Se debe incluir cartas de respaldo de instituciones locales, aunque no hayan sido solicitadas específicamente. Son igualmente importantes las cartas de funcionarios internacionales capaces de evaluar el proyecto. Otros usos de los apéndices incluyen descripciones extensas de antecedentes y métodos.

No se debe abusar de esta sección, ya que las propuestas no se financian por ser voluminosas. Los donantes potenciales tienen que revisar muchas propuestas y un buen proyecto puede ser pasado por alto si la propuesta contiene demasiada información accesoría.

III. DONANTES

Buscando donantes potenciales

Tan pronto como se hayan revisado las ideas para un proyecto y la redacción de la propuesta haya empezado, es recomendable considerar cuales fundaciones o agencias podrían estar interesadas en financiarlo. El conocimiento previo de los destinatarios le permitirá poner énfasis en puntos de interés para el donante potencial, sin comprometer sus propias metas y objetivos.

Existen muchas agencias y organizaciones donantes (incluyendo el WWF) en los Estados Unidos, Canada y Europa; pero sólo unas cuantas apoyan la

ADMIN. E12-8

conservación y manejo de recursos naturales en países en desarrollo. Las siguientes son algunas fuentes de información detallada sobre instituciones donantes:

The International Foundation Directory, distribuido por:

Gale Research Company
Book Tower
Detroit, Michigan 48226, U.S.A.

The U.S. Foundations Directory, distribuido por:

The Foundation Center
79 Fifth Avenue
New York, New York 10003, U.S.A.
Telefono: (212) 620-4230

The Conservation Directory, distribuido por:

National Wildlife Federation
1412 Sixteenth Street, N.W.
Washington, D.C. 20036-2266, U.S.A.
Telefono: (202) 797-6800

Contacto inicial con donantes potenciales

La propuesta dirigida a una fundación o agencia tendrá una mejor oportunidad de ser financiada si es precedida por algún tipo de contacto previo. Puede ser muy ventajoso el establecer afinidades con el donante potencial. Si no se conoce a nadie en la fuente de financiación, no es recomendable enviar una carta "a quien corresponda" para evitar así una respuesta impersonal.

Algunas fundaciones de los Estados Unidos, por ejemplo Ford y Rockefeller, son muy activas en los países en desarrollo y tienen oficinas allí. También son donantes potenciales para proyectos --en ciertos países-- las misiones de la AID (USA), CIDA (Canadá), ASDI (Suecia), NORAD (Noruega), GTZ (Alemania) y otras agencias similares. Debe intentarse establecer contacto personal con funcionarios de estas agencias, aunque este contacto directo no siempre es posible, especialmente para instituciones pequeñas con sede en países en desarrollo. El contacto con un donante potencial también se puede iniciar a través de una carta de recomendación o una llamada telefónica de alguien de otra institución a nombre del solicitante.

Se recomienda estar al tanto de cuanto se pueda acerca del donante potencial, antes de solicitar fondos. Los programas de financiación cambian su énfasis con el tiempo. Es importante seguir las tendencias institucionales del donante y conocer los nombres de las actividades que éste y su institución pueden tener en común. Es recomendable también estudiar los tipos de instituciones y proyectos que el donante financia y ver si su institución se enmarca dentro de la línea de trabajo del donante potencial.

Una vez establecido el contacto inicial, la comunicación puede continuar a través de una carta de averiguación (o intención). Esta carta (no más de dos páginas) debe delinear su afiliación institucional, quién está sometiendo la propuesta y por qué el proyecto podría interesarle al donante. Una buena carta

de averiguación puede demostrar que hay una clara relación entre los intereses del donante y el trabajo del solicitante. También se debe especificar quién se beneficiará del proyecto, a quién afectan los resultados y qué diferencia habría si ese proyecto no fuera financiado. No es necesario incluir aquí un presupuesto detallado, aunque se debe mencionar una estimación global de costos. Un buen redactor puede consignar todo esto en dos páginas o menos. En el párrafo final se debe enfatizar que se puede enviar información adicional detallada, si el donante estuviera interesado.

Una carta de averiguación puede ahorrar tiempo, ya que la respuesta del donante potencial será indicativa de su interés. Así mismo, su carta de averiguación dará al donante, si éste está interesado, la oportunidad de ofrecer sugerencias sobre el diseño del proyecto, que podrían aumentar la probabilidad de su financiamiento.

Conociendo al donante

Las organizaciones y agencias donantes tienen sus propios programas y prioridades de financiamiento. Se debe identificar estas prioridades y bosquejar la propuesta con ellas en mente, pero sin alterar los objetivos del proyecto, sólo para complacer al donante. Tanto la institución solicitante como su región tienen prioridades y se recomienda atenerse a ellas. Un criterio importante para los donantes es el compromiso del solicitante con el proyecto. A los donantes no les interesa las instituciones que simplemente preguntan: "¿Qué es lo que usted puede financiar?" Se sugiere, más bien, localizar una fuente de financiamiento que comparta las prioridades del solicitante en vez de comprometer sus objetivos a la disponibilidad de fondos.

Es necesario investigar las habilidades financieras de cada donante potencial. ¿Otorgan donaciones pequeñas, grandes o ambas? ¿Suele el donante otorgar dinero directamente a una institución extranjera o requiere de una tercera institución establecida en los Estados Unidos, Europa u otro país para que actúe como intermediario?

Es útil saber cómo el donante hace sus decisiones sobre las propuestas recibidas. Muchas instituciones permiten a sus ejecutivos aprobar proyectos hasta ciertos límites; pero estos raras veces toman decisiones sin antes consultar. La mayoría de las propuestas van a un directorio o comisión que se reúne periódicamente (cada mes, cada tres meses, una vez al año, etc.). Las fechas de reunión son generalmente fijas por lo que se recomienda conocerlas con anticipación.

Los donantes muchas veces apoyan el financiamiento multilateral (es decir, proveniente de varias fuentes) y algunos no están dispuestos a asumir compromisos de financiamiento a largo plazo. La mayoría de donantes se ven a sí mismos como catalizadores para ayudar a iniciar proyectos, más que como "máquinas de dinero" dispuestas a otorgar grandes cantidades por un plazo indeterminado. Se debe tratar siempre de someter la propuesta a más de un donante, especificando, cuando sea posible, qué rubros serían financiados por cada uno. También conviene informar a todas las fuentes potenciales de financiamiento si otro donante ha aprobado fondos (totales o parciales) para el proyecto.

A pesar de que la búsqueda de fondos en el país del solicitante puede no ser tarea fácil, se debe hacer un esfuerzo por conseguir fondos locales para el proyecto. No se debe olvidar acreditar debidamente en la propuesta las contribuciones en especie, equipos y dinero obtenidos en el propio país, no

importa cuan insignificantes parezcan, pues los donantes les otorgan un alto valor.

IV. RECOMENDACIONES FINALES

- Se debe redactar una propuesta sólo cuando se tenga una agenda programática institucional y buenas ideas de proyectos.
- Se recomienda enviar la propuesta para comentarios externos antes de someterla al donante, tal como éste hará cuando la reciba. Se debe obtener críticas constructivas de colegas, al empezar a diseñar una propuesta. Este tipo de revisión es un procedimiento importante; pero ignorado frecuentemente.
- Se debe evitar el uso excesivo de superlativos (por ejemplo: "El proyecto más importante de la década..", "el habitat más exclusivo...", "la especie más amenazada del mundo...", etc). Esto puede dar lugar a cierto escepticismo sobre los méritos del proyecto. Sin embargo, no se debe omitir las características verdaderamente excepcionales, pues éstas realzan la calidad de la propuesta y la importancia del proyecto.
- La propuesta debe ser presentada de una manera atractiva para el donante pero sin alterar las metas y objetivos del solicitante, solo por obtener financiación para el proyecto.
- El solicitante debe enterarse al máximo posible sobre el donante, preferentemente conociéndolo en persona o por medio de cartas de averiguación y/o recomendación. Es importante comprender los intereses y prioridades que el donante comparte con el solicitante. Las propuestas sometidas sin conocimiento previo tienen poca opción de ser aceptadas.
- Es recomendable solicitar fondos de más de una fuente. Un enfoque multilateral muchas veces es atractivo para el donante y hará a la institución solicitante menos dependiente de fuentes únicas de financiación.

EL DISEÑO DE UN PROYECTO

Una propuesta se diseña para presentar las actividades que su organización quiere o necesita emprender e identifica los recursos que se requieren para lograr su cometido. Al considerar el diseño de una propuesta, es útil pensar en términos de un conjunto de *preguntas claves* a las cuales responderá el proyecto propuesto. Una propuesta es en realidad una forma de exponer la lógica y los pasos de ejecución del ciclo de vida de un proyecto. Durante el proceso de diseño de una propuesta, la organización tiene que responder a ciertas preguntas sobre el proyecto y tiene que encontrar formas de presentar esas respuestas en la propuesta.

Recuerde, en general cada donante tendrá un formato, y se lo presentarán durante su contacto preliminar. Sin embargo, casi siempre es posible usar el formato sin perder de vista los objetivos de su propia organización. Una propuesta eficaz debe ser un documento preparado para asistir a su organización en su planificación y en buscar colaboraciones.

La Figura 1 presenta las preguntas claves a que se deberá responder durante el desarrollo de la propuesta para su proyecto. Revíselas antes de proceder a la sección que sigue, la cual describe en detalle cada uno de los elementos que forman una propuesta.

Elementos de una propuesta

A. Introducción

La *introducción* proporciona una vistazo general del proyecto propuesto. El formato a menudo es dictado por los donantes. Algunos donantes piden un resumen y/o una página de título expresando la misma información. Los puntos que son importantes de transmitir son por lo general el nombre del proyecto, la organización patrocinadora, un resumen del proyecto de una página (incluyendo los resultados esperados), el tiempo que durará el proyecto, el (los) administrador(es) del mismo y fuentes de financiamiento para el proyecto (contribuciones de donantes/asociados para la duración del proyecto).

B. Metas y objetivo

A menudo, es difícil diferenciar entre las metas y los objetivos de un proyecto. Lo siguiente le ayudará a clarificar la diferencia entre estos dos elementos.

ADMIN. E12-12

Ver Figura 1 para E10b en anexos gráficos.

Las *metas* (goals) de un proyecto son los *resultados* a largo plazo que el proyecto pretende lograr. El proyecto debe ser una parte de una estrategia total para cumplir la misión de la organización. Así, las metas del proyecto son una expresión de cómo el proyecto encaja con las aspiraciones a largo plazo de la organización.

Los **objetivos** (objectives) de un proyecto son los *productos específicos* de las actividades del mismo. Los objetivos se ocupan de preguntas tales como:

¿ Qué ?

- ¿Qué se propone hacer específicamente?
- ¿Qué espera que pase durante la vida de este proyecto?
- ¿Qué será diferente como resultado de este proyecto?

Es importante declarar los objetivos del proyecto en términos cualitativos y cuantitativos mensurables, y que estén directamente relacionados con la ejecución, monitoreo y plan de evaluación del proyecto.

C. Planteamiento de la necesidad

El *Planteamiento de la necesidad* describe el problema específico sobre el cual se enfocará el proyecto. Aún con problemas de alcance nacional, el planteamiento deberá enfocarse sobre los grupos que serán afectados por el proyecto. El planteamiento deberá incluir el lugar donde se llevarán a cabo las actividades del proyecto y sus beneficiarios. Ilustre cómo el proyecto es esencial a través de la descripción de la situación y describa el trabajo que se está llevando a cabo actualmente en esa área. Su planteamiento del problema específico deberá comunicar su conocimiento del área y de todos los asuntos relevantes. Los donantes también se interesan en los resultados que se pretenden para los beneficiarios. Las preguntas que deberán tratarse en esta sección incluyen lo siguiente:

¿Por qué?

- ¿Por qué están emprendiendo el proyecto?
- ¿Por qué es éste el mejor método?
- ¿Qué problemas y necesidades específicas se cubrirán?
- ¿Quiénes/qué serán los beneficiarios directos e indirectos del proyecto?

D. Antecedentes organizacionales

La sección de *antecedentes organizacionales* deberá resumir el propósito y las capacidades de la organización y la razón por la cuál ésta está en posición única de llevar a cabo este proyecto. El énfasis en esta sección deberá incluir también credibilidad y experiencia previa en el campo del proyecto. Si esta es la primera vez que llevan a cabo este tipo de proyecto, describa entonces las habilidades y pericia con que cuenta su organización. Deberá responder a la siguiente pregunta presentando los puntos fuertes particulares de la organización:

¿Por qué usted?

- ¿Por qué está su organización bien adaptada y preparada para llevar a cabo este proyecto? (O sea, ¿cuáles son sus recursos, puntos fuertes, reputación, experiencia, etc,?)

E. Enfoque y operaciones

La sección de *enfoque y operaciones* describe los métodos y actividades que se usarán en el proyecto. Muchas veces, las propuestas incluyen planes de ejecución que delinearán todas las actividades del proyecto. El plan responde a las siguientes preguntas:

¿Cómo ?

- +• ¿Cómo logrará el proyecto sus objetivos?
- ¿Cuáles serán las principales actividades del proyecto?
- ¿Cómo será conducido el proyecto?

¿Dónde?

- ¿Dónde estará localizado el proyecto?

¿Cuándo ?

- ¿Cuándo ocurrirá el desarrollo del proyecto?
- ¿Cuándo ocurrirán las actividades del proyecto?
- ¿Cuándo y cómo coordinará su organización las actividades con donantes/agencias colaboradoras, otras organizaciones y con el gobierno?
- ¿Cuáles son las fechas claves para el proyecto durante su ciclo de vida?

F. Monitoreo, evaluación e informes

Toda organización debe poder seguir la trayectoria del progreso de sus proyectos a través de un sistema de *monitoreo y evaluación*. El diseñar un proceso de monitoreo y evaluación para cada proyecto le permitirá a su organización examinar la claridad del proyecto, medir sus objetivos y determinar un marco cronológico para los resultados esperados. El sistema deberá incluir procesos para vigilar el avance del proyecto, para someter informes sobre este avance y para evaluar el estado de las actividades.

La propuesta también deberá describir el método para retener y presentar lo que se ha aprendido, tanto a su organización como a las organizaciones colaboradoras involucradas en el proyecto. El proceso es crítico para la comprensión continua de la evolución del proyecto y para mejorar su eficacia. Otro punto crítico es el decidir quién llevará a cabo el monitoreo y la evaluación. Su organización puede escoger una persona de entre sus empleados, una empresa independiente, o un asesor individual. Usted deberá considerar costo, competencia, reputación e impacto de cada uno. Es buena idea verificar referencias si se decide a usar a una empresa o asesor externo.

El plan de *monitoreo* debe presentar el método para revisiones continuas y mediciones del avance del proyecto en relación a sus objetivos, y para planificar continuamente mejoras tanto en las actividades como en el manejo. El monitoreo se enfoca en mediciones periódicas del avance del plan de trabajo y de los logros intermedios importantes. Esta sección de la propuesta responde a las siguientes preguntas:

¿Cómo medirá el avance?

- ¿Cómo vigilará la ejecución del proyecto en bases continuas?
- ¿Cuáles son los factores críticos del proyecto que estará vigilando?
- ¿Cómo se beneficiará su organización con esta información?
- ¿Cómo va a recabar los datos para la evaluación?
- ¿Quién llevará a cabo el monitoreo y la evaluación?

El plan de evaluación incluye revisiones periódicas del proyecto, las cuales resumen las principales lecciones aprendidas durante el curso del proyecto, sus actividades y su impacto sobre los beneficiarios. Las evaluaciones deben llevarse a cabo para subrayar lo aprendido y mejorar el proyecto, y para proyectos y actividades similares en el futuro. La evaluación es primeramente para su organización. Sin embargo, se debe dar la opción a las organizaciones colaboradoras de tener acceso a esta información. Una evaluación toma una perspectiva amplia de las actividades del proyecto. En esencia, responde a las siguientes preguntas:

¿Cómo medirá el impacto?

- ¿Cómo medirá el éxito y los efectos del proyecto?
- ¿Qué le dirán los "factores críticos para el éxito" que se usarán para medir el impacto del proyecto? ¿Qué diferencia causará el proyecto?

Para vigilar y evaluar el proyecto exitosamente y compartir los resultados, es importante desarrollar un sistema de informes sobre el proyecto. Los *informes* sobre el proyecto incluyen documentación periódica de su avance. Los informes pueden incluir actualizaciones financieras, informes sobre como va la ejecución y evaluaciones periódicas. El informe debe ser escrito para el administrador del proyecto, director ejecutivo y departamento de contabilidad; así como para los grupos de beneficiarios, donantes, otras organizaciones y el gobierno, quienes están interesados en el progreso continuo del proyecto. Esta sección responde a las siguientes preguntas:

¿Cómo va a transmitir lo que ha aprendido?

- ¿Cómo va a obtener la información?
- ¿Qué información continua e informes tendrá que vigilar y evaluar?
- ¿Cómo va a incorporar en el proyecto lo que ha aprendido?
- ¿Qué información e informes serán requeridos por otros--grupos locales, el gobierno o donantes? ¿Para quién escribe el informe?

G. Presupuesto

El *presupuesto* debe incluir el plan financiero para la duración del proyecto, incluyendo contribuciones en género, contribuciones de los beneficiarios, y fondos proporcionados por donantes y por la misma organización. Debe incluirse también una descripción breve de los procesos requeridos en administrar los

fondos en su organización, identificar el banco que su organización usa, su sistema de informes financieros, y el nombre de la persona responsable de la contabilidad en su organización.

El *presupuesto* resume *todos* los recursos necesarios para el proyecto planificado, incluyendo salarios del personal, materiales y costos indirectos. El presupuesto ilustrará específicamente cuánto dinero se necesita y como será asignado. Este elemento es crítico para una administración eficaz de los fondos durante la vida del proyecto. Esta sección responde a las siguientes preguntas:

¿Cuánto?

- ¿Qué tipos de recursos serán requeridos--fondos, personal, tiempo de voluntarios, propiedades, equipo, etc.?
- ¿Cuándo serán requeridos estos fondos? ¿Cuándo se presentarán los requisitos más importantes del proyecto?
- ¿Cómo determinó qué recursos se requieren?
- ¿Quién es responsable de administrar los fondos?

H. Sustentabilidad: Administración y financiamiento para el programa

La sección de sustentabilidad debe incluir una explicación breve del ciclo de vida del proyecto. La sección debe describir cómo el impacto del proyecto continuará después que el proyecto haya terminado. Esta sección responde a estas preguntas:

¿Y después?

- ¿Qué pasará con el proyecto una vez que las actividades propuestas se hayan llevado a cabo?
- ¿Cómo será manejado el proyecto una vez que las actividades financiadas se finalicen?
- ¿Cómo será financiado el proyecto en el futuro?
- ¿Cómo continuarán con el trabajo los beneficiarios y otros?

I. Materiales de apoyo

Los materiales de apoyo deben incluir cualquier material adicional que clarifique y refuerce al proyecto, incluyendo los currícula vitae de personal clave, folletos e información sobre la organización, cartas de apoyo, ejemplos de materiales del proyecto, etc.

¿Qué más?

- ¿Qué otros materiales son necesarios para apoyar al proyecto?
- ¿Cómo deben ser presentados para que tengan impacto?

Cómo lograr que el proceso funcione para usted

Es esencial que este proceso funcione para usted y para su organización. Las preguntas que le proporcionamos ayudarán a guiarlo a través del proceso de desarrollo. La **Figura 2** muestra la conexión entre las preguntas claves en la **Figura 1** y los elementos sobre los que usted acaba de leer. Esta figura le

ofrece un resumen útil del proceso de diseñar una propuesta. Es importante tener en mente que diseñar una propuesta es en realidad la creación de un plan para un proyecto eficaz; un plan que le guiará, a usted y a su organización, a través de la vida del proyecto.

¿Cómo hacer que este proceso funcione para usted y para su organización? Empiece por examinar las actividades que usamos como ejemplo en el proceso de diseño de una propuesta en la **Figura 3**. Estos son ejemplos concretos de los tipos de acciones que usted necesitará emprender para hacer que el proceso cobre vida para su organización y logre los resultados deseados: una propuesta eficaz para apoyar y promover un proyecto o programa estimulante.

La **Figura 4**, es una guía para el proceso de diseño de sus propias propuestas y para identificar sus propias actividades en el curso de diseñar una propuesta.

ADMIN. E12-18

Ver Figura 2.

Ver Figura 3

ADMIN. E12-20

Ver Figura 4

Diseño de propuestas

Enviando y recibiendo el mensaje: Un "simulacro de reportero"

En esta sección empezará a desarrollar para su propia propuesta, los elementos de una propuesta sobre los que acaba de leer. Enfóquese en la importancia de una exposición simple y directa de las metas y objetivos del proyecto, así como también del planteamiento de la necesidad y de los antecedentes de la organización: dos de los elementos básicos que forman cualquier propuesta. El ejercicio a continuación está hecho para hacerle pensar sobre la calidad de sus comunicaciones cuando representa a su organización: que tan bien dá y recibe mensajes. Uno de los papeles que usted juega como parte de la organización es el representar los conceptos del proyecto.

Para poner a prueba sus habilidades en esta área, empiece por buscar un compañero para este ejercicio: otra persona que también trabaja diseñando propuestas. Decidan cual de los dos será el "reportero" y quien será el entrevistado. El reportero debe entonces entrevistar a su compañero sobre (a) las metas y objetivos del proyecto, y (b) el planteamiento de la necesidad y los antecedentes de la organización. Para asistir al reportero en este ejercicio, la **Hoja de trabajo H** presenta una serie de preguntas que le ayudarán a obtener la información necesaria de manera clara y directa. Usted puede hacer preguntas adicionales.

Después de que el reportero ha llevado a cabo la entrevista, usted y su compañero deben intercambiar papeles de manera que ambos experimenten las recompensas-- ¡y las dificultades!--de esta búsqueda de información clara. Como se dará cuenta, no siempre es fácil articular las metas del proyecto y los puntos fuertes de su organización; la práctica, sin embargo, puede mejorar genuinamente sus habilidades en esta área. Después del ejercicio, es buena idea dar y recibir retroalimentación útil sobre su estilo de entrevistar y sobre sus respuestas a las preguntas que se le hicieron sobre su propia propuesta.

Hoja de trabajo H

Ejercicio: "Un simulacro de reportero" sobre los elementos de una propuesta

Imagínese que usted es un reportero, y se le ha pedido que entreviste a un funcionario de una organización conservacionista para poder entender el proyecto que éste está planificando, y por qué lo está haciendo. Escoja a un colega que tenga una idea para una propuesta, y pídale que haga el papel de funcionario para este ejercicio.

Como reportero, su trabajo es resumir los hechos importantes en forma directa y sencilla, de manera que sus lectores puedan entender la situación. Para poder entender y comunicar el proyecto propuesto por su colega, use las siguientes preguntas como una guía para la entrevista. Después, intercambien los papeles y repitan el ejercicio.

1. **¿Cuál es el título del proyecto que propone? Describa el proyecto en forma breve.**

2. **¿Qué está tratando de lograr su organización, y cuáles son los objetivos específicos (mensurables) del proyecto?**

3. **¿Por qué está su organización emprendiendo este proyecto? ¿Dónde estará localizado? ¿Por qué es su organización la más indicada para emprender este proyecto?**

4. **¿Cómo evaluará el impacto del proyecto?**

Diseño de propuestas

Usted está listo para empezar a diseñar una propuesta. Las **hojas de trabajo** I a la M lo llevarán a través del desarrollo de los elementos de una propuesta que tratamos en las secciones anteriores:

- Metas y objetivos
- Planteamiento de la necesidad y antecedentes de la organización
- Enfoque y operaciones

Cuando empiece a escribir su propuesta, recuerde que su claridad y esmero ayudarán al lector a entender el proyecto de la propuesta, crearán una respuesta positiva, y producirán un mejor documento de planificación. Podría ser útil pedirle a un colega en su organización que revise su trabajo cuando esté terminado para asegurarse que está claro.

Hoja de trabajo I

Las metas del proyecto

Las *metas* del proyecto resumen los *resultados a largo plazo* hacia los cuales la organización y el proyecto se dirigen. La meta del proyecto es parte de una estrategia general para cumplir la misión de la organización. Por ejemplo, la meta del proyecto puede ser contribuir a un mejor entendimiento de los asuntos ambientales y de conservación a nivel local o de un poblado.

Describa el título y las metas principales que su proyecto quiere alcanzar:

Título del proyecto:

Meta(s) :

1.

2.

3.

Hoja de trabajo J

Los objetivos del proyecto

Los objetivos de un proyecto plantean los resultados específicos que se esperan del proyecto. ¿Qué espera usted que pase como resultado de este proyecto? ¿Qué será diferente? ¿En qué forma serán diferentes los grupos de beneficiarios?

Es de gran ayuda el plantear los objetivos en términos precisos, mensurables, cuantificables y dentro de un plazo determinado. Por ejemplo, en relación a la meta del ejemplo anterior, los objetivos podrían ser: (1) durante los próximos 18 meses, 10 maestros de ciencias en 10 preparatorias regionales aumentarán su capacidad de enseñar cursos de conservación; (2) durante los 6 meses siguientes más de 1,000 alumnos aumentarán su nivel de conocimiento y consciencia sobre asuntos de conservación.

No siempre es posible cuantificar los objetivos de un proyecto, pero es importante identificar información básica y algunas bases para monitoreo y evaluación en el futuro. Si los objetivos se pueden medir mejor usando términos cualitativos, plantee éstos lo más claramente posible.

Plantee los principales objetivos del proyecto:

1.

2.

3.

Hoja de trabajo K

Planteamiento de la necesidad

El *planteamiento de la necesidad* habla sobre la necesidad específica o problema que el proyecto intenta satisfacer. Aún con problemas de índole nacional, el planteamiento debe ser tan específico como sea posible; por ejemplo, enfocándose en los grupos que serán afectados por el proyecto. Debe incluir también el nombre del lugar donde las actividades del proyecto se llevarán a cabo y los beneficiarios, si procede.

Responda a las siguientes preguntas sobre su proyecto:

1. ¿Qué problema o necesidad específica será satisfecha por el proyecto?
2. ¿Dónde se llevará a cabo el proyecto?
3. ¿Quiénes serán los principales beneficiarios, directos e indirectos, del proyecto? ¿Qué beneficios recibirán del proyecto? ¿Cómo asistirá el proyecto a los grupos de beneficiarios en mejorar su capacidad de influenciar el problema?
4. ¿Cómo se está tratando el problema actualmente?

Hoja de trabajo I

Antecedentes de la organización

La sección de *antecedentes de la organización* presenta un resumen de las metas y capacidades de su organización y las razones por las cuales ésta es la más indicada para llevar a cabo este proyecto. Tal vez usted quiera incluir además la reputación, experiencia y los puntos fuertes de su organización.

Haga un resumen de las razones por las cuales su organización es la más indicada para llevar a cabo este proyecto:

- *
- *
- *

Hoja de trabajo M

Enfoque y operaciones

La sección de *enfoque y operaciones* presenta un vistazo de los pasos a seguir para lograr los resultados deseados del proyecto. Esta sección por lo general incluye el plan de trabajo y un calendario para el proyecto.

Tome tiempo para pensar cuidadosamente en las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo va alcanzar el proyecto sus objetivos?
- ¿Cuáles serán las actividades claves del proyecto?
- ¿Cómo será administrado el proyecto?
- ¿Cuándo se llevarán a cabo las actividades?
- ¿Cuándo y como coordinará la organización las actividades con donantes, colaboradores, otras organizaciones y/o el gobierno?

Cite las principales actividades que se llevarán a cabo para lograr las metas y objetivos del proyecto. Junto a cada actividad, indique la(s) persona(s), responsable(s) de supervisar y dirigir dicha actividad y cuánto tiempo llevará ejecutarla.

Actividad

Persona responsable

Plazo

-
-
-
-

Hoja de trabajo M

Enfoque y operaciones

Piense en qué obstáculos podrían prevenir que lograra los objetivos de su proyecto y en posibles soluciones para vencerlos. Use el bosquejo a continuación para describir los objetivos, obstáculos y soluciones.

Objetivo

Obstáculos potenciales

Soluciones

-
-
-
-
-
-
-
-
-

Hoja de trabajo M

Enfoque y operaciones

Si su proyecto es de investigación, incluya una descripción de la metodología que seguirá. Si su organización (o un donante) requiere de análisis especiales (por ejemplo, impacto ambiental o análisis económico), explique con detalle.

Análisis o metodología especial que se usará:

Identifique cómo el proyecto será coordinado con otras organizaciones (si las hay), incluyendo organizaciones colaboradoras, el gobierno y donantes.

Coordinación:

Enfoque y operaciones

Calendario para la planificación del proyecto

Usted se encontrará, en el transcurso del desarrollo de las varias fases de la tarea de diseñar una propuesta, que el establecer un plan de trabajo y un calendario (en la sección de enfoque y operaciones) es una tarea ardua.

La **Figura 5** da un ejemplo de un calendario de planificación. Le muestra algunas de las actividades cruciales que usted tendrá que emprender para diseñar y llevar a cabo su proyecto. Un calendario puede ser extremadamente útil para desarrollar una propuesta que sea realista con respecto a las intenciones proyectadas y a los detalles operacionales. Por lo general, líneas o "x" se dibujan a través de las columnas de los meses que corresponden al tiempo en que estas actividades o deberes específicos deben llevarse a cabo.

Llene la información que falta en la **Figura 5**, la cual es un calendario para la planificación de su propio proyecto. Enseguida, llene la **Figura 6** con los pasos de ejecución específicos, la persona responsable de llevarlos a cabo y las fechas en las cuales éstos deberán ocurrir. Las hojas de trabajo deben ser adaptadas para satisfacer el proceso de planificación particular de cada organización.

ADMIN. E12-32

Ver Figura 5

Tema 11

PRESUPUESTOS Y ADMINISTRACION DE FONDOS

OBJETIVOS:

Al terminar este tema, los participantes deben poder:

1. Explicar los dos procesos fundamentales para la elaboración de presupuestos y administración de fondos de un AP.
2. Explicar los tres aspectos principales de un presupuesto.
3. Explicar varias formas para presentar un presupuesto.

REFERENCIAS:

PRESENTACION:

- 1.1 La preparación del presupuesto siempre se ha considerado como el proceso de relacionar sistemáticamente el gasto de fondos con la ejecución de los objetivos planeados, el manejo de los recursos existentes y el control de las varias operaciones.

Todo presupuesto abarca procesos de administración y control; operativamente estos procesos son a menudo indivisibles pero por fines analíticos se puede hacer la distinción.

El presupuesto, una herramienta del administrador, es un plan para gastar ciertos dineros para conseguir ciertos fines. Si los gastos actuales sobrepasan el presupuesto, esto es una indicación que la ejecución se desvió del plan, tal vez con excusas aceptables. De la misma manera, si se gastó menos, puede indicar que algunos supervisores pudieron hacer una ejecución buena y producir resultados a menos costo, o puede indicar que se debieron haber ejecutado algunas acciones que no se hicieron, tal vez con excusas aceptables. Si el presupuesto está dividido en secciones es muy fácil para un administrador determinar que pasó o que acción especial debe tomarse. O sea, para poder obtener el control financiero dentro de la organización, deben prepararse presupuestos separados para cada sección de la organización.

- 1.2 Las responsabilidades de administración de fondos a nivel de un AP son muy variadas, y dependen del sistema administrativo del país, la agencia respectiva y el tamaño e importancia del AP.

A veces un AP tendrá su propio contador o encargado de finanzas. En otros casos no tendrá a nadie con esa responsabilidad; sin embargo, es evidente que cualquier AP necesita alguien que se encargue de la administración de fondos, por muy pocos que estos sean. Esta presentación no pretende crear contadores o especialistas en este campo sino

proporcionar el conocimiento básico necesario para que una persona no-especialista pueda desempeñar las funciones básicas, y para que otras personas comprendan mejor esta función tan importante.

- 1.3 Dentro de la administración de un AP, son dos los procesos fundamentales para la buena marcha de sus programas:
- a. programación de actividades y
 - b. preparación de presupuesto

La programación se realiza en varios niveles administrativos y también conceptualmente. Existen los planes de manejo que describen los programas de un AP a largo plazo generalmente 5 años y también los planes operativos o anuales que describen las actividades con mucho más detalle y a corto plazo (generalmente un año). Ver tema E3.

Después de que se tenga un plan de lo que se va a hacer en términos generales, las siguientes preguntas ayudarán a la preparación del presupuesto:

- a. ¿Qué se va a hacer?
- b. ¿Cómo se hará eso?
- c. ¿Cuándo cada faceta del plan se llevará a cabo?
- d. ¿Quién hará qué?
- e. ¿Qué será el costo, para el todo y para cada sección?
- f. ¿Qué resultados se esperan y cuándo?

La preparación de presupuestos es normalmente anual y está basada en la programación que se haya hecho: **es un plan operativo puesto en términos económicos**; esta es la función más importante de los que administran y manejan un AP.

- 1.4 Describa el proceso de preparación de un presupuesto. Pida primero que algunos participantes lo presenten desde su punto de vista, el nivel administrativo donde se encuentren, y luego que sucede al subir el proceso a nivel del AP, y luego hasta los más altos niveles - y otra vez al AP. Hay algunos puntos que valdría la pena tomar en cuenta durante esta descripción:

- A nivel del AP, el proceso debe abarcar a todo el personal, ya que todos tendrán sus opiniones y necesidades. Aunque la responsabilidad general es de una sola persona, (normalmente el jefe del área), esta persona debe consultar con todos, con algunos por escrito y con otros verbalmente.

- 2.1 Son tres los aspectos principales de un presupuesto:
- a. estimación de ingresos
 - b. estimación de gastos operacionales
 - c. estimación de gastos de capital.

Explique en que consiste cada uno. Algunos sistemas de AP tienen como meta ser autosuficientes en términos económicos; esto implica recaudar fondos de varias fuentes (Ver Temas E9 y 10).

- La base para un presupuesto es el plan operativo u otro documento similar que se haya preparado.

- En algunos sistemas, la preparación de presupuestos se realiza a nivel central, con poca o ninguna consulta con los encargados de las AP.

- 3.1 Son varias las formas de presentar un presupuesto: a veces se presentan por rubros específicos, p.e. 1000 galones de gasolina: 10,000 pesos; pero para la mayoría de los sistemas se presenta en forma general, usando un sistema de categorías de gastos, tal como éste:

1000 -	Servicios, personal: salarios y sueldos (para personal de tiempo completo, tiempo parcial, y eventual).
2000 -	Servicios contratados: trabajo, servicios, materiales proporcionados por contrato (transporte, impresión de publicaciones, reparaciones, lavandería, etc).
3000 -	Materiales: alimentos, combustibles, ropas, material de oficina, etc.
4000 -	Gastos de alquiler, seguros, etc.
5000 -	Gastos fijos: intereses, pensiones.
6000 -	Propiedades: equipos, muebles, herramientas, vehículos, plantas, animales, edificios, etc.
7000 -	Pagos de deudas.

A veces este sistema se desglosa según programas u otra categorización. El grado de desglose dependerá del nivel administrativo donde está siendo presentado o usado: entre más alto, tiende a ser más general. A nivel del AP el presupuesto debe desglosarse lo más detalladamente posible.

- 3.2 La fecha de preparación y entrega de presupuestos debe ser conocida por los funcionarios a nivel de las AP a fin de que puedan presentar sus consideraciones a tiempo. A veces hay que estar pensando en el próximo presupuesto antes de que hayan recibido fondos para el año fiscal en curso. Esto implica que los administradores tienen que proyectar algo de lo que se va a cumplir durante el año para poder programar el próximo.

Hay que discutir el concepto de que siempre se debe pedir el doble de lo que se necesita realmente, para que el AP reciba suficientes fondos con que trabajar. Esta es una táctica común y tiene su justificación. Sin embargo, se debe cuidar de que lo que se pide esté bien justificado y pensado y que, si llegan los fondos, el AP los pueda gastar.

- 3.3 Todas las AP deben mantener un sistema de contabilidad. Normalmente este sistema será establecido en base a requerimientos del sistema gubernamental respectivo.

Describa en qué consiste un sistema básico de contabilidad. En esencia, el encargado de contabilidad tiene que controlar y registrar dos cosas: ingresos y egresos (entradas y gastos

de fondos).

Para efectuar esto, se debe obtener un libro de contabilidad, o simplemente un cuaderno de buena calidad y llevar un registro progresivo de las entradas y gastos, detallando la fecha y la fuente o objetivo de la entrada o gasto anotando la suma en la columna respectiva. También es importante llevar un registro de los gastos y entradas según la categoría de gasto y/o por programa. Dé algunos ejemplos.

Recalque la importancia y obligación de mantener recibos o facturas o alguna comprobación para todos los gastos efectuados.

- 3.4 Es común que, a pesar de bajos presupuestos y la escasez de fondos, un AP no utilice los fondos asignados. Discuta con los participantes, y plantee soluciones para este problema.

Las causas de este problema pueden ser: mala preparación del presupuesto, lo que resulta en demasiado dinero para alguna categoría o rubro; mala asignación de fondos por parte del gobierno central (a veces entregan el dinero muy tarde en el año para poder gastarlo o recortan ciertas secciones del presupuesto y no otras, lo que podría dificultar el gasto de los fondos recibidos), trabas burocráticas que dificultan el gasto del dinero; o simplemente una administración no muy ágil de los fondos. A nivel del AP, son dos las cosas que se pueden hacer para aliviar estos problemas: conocer bien los procedimientos administrativos necesarios para gastar fondos (presentación de facturas preformas, firmas apropiadas, etc.), y tener adelantados algunos de ellos a fin de agilizar el desembolso de los fondos.

- 3.5 En cuanto a la auditoría que se realiza sobre los fondos de un AP, cada país es distinto. Explique a los participantes como funciona el sistema respectivo y qué es lo que se espera del funcionario encargado de los asuntos financieros. Como mínimo hay que mostrar un sistema de contabilidad actualizada y bien llevada y los documentos que respaldan los gastos efectuados.

ACTIVIDADES:

Usando un plan operativo para un AP, pida que los participantes preparen un presupuesto para uno de los programas indicados en el plan, incluyendo materiales, equipos y personal. Compare los resultados.

Enliste una serie de 20 a 30 gastos y dos o tres entradas en un papel, con fechas, pero no en orden y pida que los participantes preparen una contabilidad progresiva y, también, según la categoría del gasto, usando el sistema nacional.

TEMAS RELACIONADOS:

Módulo A: (Orient.) Tema 6
Módulo B: (Protecc.) Tema 2

Módulo E (Admin.): Temas 9 y 10
Módulo F (Manten.): Tema 2

Tema 12

MANEJO DE CONCESIONES

OBJETIVOS:

Al terminar este tema, los participantes deben poder:

1. Explicar la función y la forma de integrar una concesión en un AP.
2. Enumerar las normas a las que se debe ajustar un concesionario.

REFERENCIAS:

PRESENTACION:

- 1.1. ¿Qué es una concesión? Es una actividad económica realizada por el sector privado dentro de un AP bajo convenio con su administración, orientada hacia el suministro de algún servicio a los visitantes y que beneficia tanto al concesionario como al AP.

Existen también concesiones para la explotación activa de los recursos naturales, pero estas no serán tratadas directamente en este tema aunque muchos de los conceptos se aplican también a este tipo de concesión.

Generalmente las concesiones son de largo plazo - 5 a 25 años - a fin de que el concesionario tenga suficiente tiempo para recuperar la inversión, a veces bastante fuerte, que se haya tenido que hacer.

Puede involucrar la construcción de hoteles, bodegas, muelles e incluso una cancha de esquí. Por lo general se tiende a evitar la infraestructura significativa (hoteles, restaurantes etc) por considerar que los impactos negativos en el ambiente no justifican su presencia en el AP. Sin embargo, en aquellas AP distantes de las ciudades y otras facilidades turísticas, a veces es necesario permitir, con mucho cuidado, este tipo de infraestructura. Es importante que el sistema de AP defina bien qué actividades y qué construcciones pueden ser realizadas por concesionarios, y cuales deben ser responsabilidad de la misma administración del AP. La tendencia hoy en día es entregar al sector privado aquellas actividades turísticas potencialmente rentables y que involucren administración y mantenimiento constante, ya que las limitaciones de personal, fondos y capacidad técnica que padecen las AP imposibilitan que sus administraciones asuman responsabilidad para este tipo de actividad. Además, es una forma de mostrar que las AP producen beneficios tangibles.

Si el tipo de categoría de manejo del AP se presta para tener concesionarios, esta es una ruta magnífica para establecer una buena relación con las comunidades que rodean al AP y por otro lado, se pueden poner en práctica diferentes aspectos relacionados con la conservación que, tratados con cuidado, lograrán que en poco tiempo la comunidad colabore protegiendo el AP. Sin embargo, para las concesiones de tipo turístico, con frecuencia la comunidad local difícilmente reuna las condiciones necesarias para implementar un servicio de la calidad que se requiere; esta situación puede resolverse con la colaboración de operadores/agencias más capacitados que pueden, a través de un convenio, colaborar con la gente local en la implementación de una

operación/concesión turística.

1.2. Servicios: Servicios que con más frecuencia proporcionan las concesiones:

- servicios hoteleros
- servicios de restaurante o cafetería
- servicios de mercado o almacén de víveres
- alquiler de equipos o animales de carga
- puestos de comida ambulante
- giras guiadas en lanchas, autobuses, caballos, etc.
- librerías
- venta de recuerdos para llevar a casa

1.3. Selección: El sistema nacional de AP debe contar con una política establecida sobre el tipo de concesión a permitir y bajo cuáles condiciones. La selección del concesionario se realiza en varias formas: a veces se efectúa un concurso de merecimientos y en otras ocasiones se selecciona o se da prioridad a una empresa pequeña y local para entablar relaciones con las comunidades adyacentes.

2.0 Cada concesión se establece a través de un convenio entre el AP y el concesionario. El convenio establece todas las normas con que el concesionario tiene que cumplir: legales, económicas, de calidad y de cantidad del servicio... etc. (ver apunte 12a).

Legales: En cuanto a lo legal, el convenio tiene que indicar la duración y cuáles serán las condiciones bajo las cuales la concesión podrá ser renovada. Debe mencionar los informes que tiene que rendir el concesionario sobre su operación. Debe mencionar bajo cuáles condiciones la administración del AP puede suspender el convenio y la operación del AP. Otra consideración es la infraestructura a usar; si el concesionario va a usar edificios del AP, entonces se cobrará algo más por el derecho de operación.

Económicos: El convenio debe indicar cuánto tiene que pagar el concesionario por el derecho de operar dentro del AP. Esto se calcula de diferentes formas; una es sobre sus ingresos brutos y normalmente es entre el 1 y el 10%. Cuando se considera difícil averiguar bien los ingresos brutos, se puede calcular una suma anual o una suma por cada visitante atendido. Se debe mencionar algo sobre los precios a cobrar. Por lo general son más altos que en otros lugares, justificándose en el turismo esporádico o estacional, y para sacar ganancia, hay que cobrar un poco más cuando haya visitantes. También está el problema logístico, y el costo de transportar víveres, equipos, materiales, etc., a un lugar aislado. Debe mencionarse la posibilidad de auditorías de la contabilidad del concesionario.

Calidad y Cantidad de Servicio: Junto con los precios, este tema es el más controvertido y el que causa más problemas a nivel del AP. Las normas al respecto tienen que establecerse en el convenio, pero es difícil aplicarlas a la realidad del campo. Es importante para el AP que el concesionario haga un buen trabajo, ya que es un reflejo sobre la

administración del AP. Las normas deben ser lo más detalladas posibles y debe existir la posibilidad de que la administración del AP haga inspecciones periódicas para asegurar el cumplimiento con estas normas. El convenio debe fijar las fechas de operación, y las horas.

Otro factor a considerar es la necesidad - o no - de proveer facilidades para diferentes tipos, o niveles económicos, del turismo, desde el mochilero hasta los grupos organizados de lujo. ¿Podrá el concesionario seleccionado cumplir con este requisito, o será necesario obtener otro concesionario para llenar todos los requisitos que tenga el AP al respecto?

- 2.1. Responsabilidades administrativas: Cada administración de AP debe tener algún plan para controlar y supervisar las operaciones de las concesiones dentro de su territorio. Como primer paso, hay que conocer el convenio firmado y sus condiciones. ¿Cuáles son las obligaciones de la administración del AP? Normalmente el concesionario debe presentar informes periódicos a la administración del AP. La administración de un AP y el concesionario se deben beneficiar mutuamente, normalmente existe un espíritu de colaboración entre las dos partes.

ACTIVIDADES:

Pida que los participantes discutan en grupo las ventajas y desventajas de las concesiones dentro de un AP. Si existen concesiones en su AP, pida que sugieran como se podrían mejorar las condiciones de su convenio, tanto para el concesionario como para el AP. Si no existen, deben hacer sugerencias de dónde y bajo cuales condiciones se podrían implantar.

TEMAS RELACIONADOS:

Módulo A (Orient.) Tema 6
Módulo B (Protecc.): Temas 1 y 4
Módulo C (Manejo): Temas 7 y 8
Módulo D (Admin.): Temas 3, 6, 9, 11 y 13
Módulo E (Manten.): Temas 2 y 3

Apunte 12a

**UNA PROPUESTA DE REGLAMENTACION DE CONCESIONES TURISTICAS
PARA LAS AREAS PROTEGIDAS DEL ECUADOR**

(Tomado de un informe preparado por Pedro Araya Rosas,
de la Corporación Nacional Forestal (CONAF),
para el Departamento de Areas Naturales del Ecuador)

1. Los Planes de Manejo de las áreas naturales del Estado serán aprobados por Acuerdo Ministerial, del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), documento que se incorporará al Plan pertinente al momento de su edición.

No podrán efectuarse obras o actividades distintas a las expresadas en el Plan, salvo por Acuerdo Ministerial, previo informe justificativo en el que se indiquen las razones técnicas, legales y administrativas que correspondan.

2. En el caso de que un área dada no cuente con un Plan de Manejo aprobado y se considere indispensable efectuar en ella determinadas obras o actividades para su adecuada protección y manejo de acuerdo a su categoría, ellas deberán ser previamente aprobadas por el MAG, debiendo emitirse y aprobarse el informe justificativo pertinente.

3. Los Planes de Manejo deberán ser elaborados por un equipo de planificación, debiendo contemplarse la participación de aquellas personas de diferentes sectores y disciplinas que estén vinculadas al área natural pertinente y cuyas opiniones y experiencia sea conveniente obtener y aprovechar.

4. En los Planes de Manejo solo se contemplarán obras y actividades relativas al turismo que estén directamente relacionadas con los recursos naturales presentes en el área pertinente y cuya ejecución no afecte su integridad actual o futura.

Los Planes de Manejo deberán contener indicaciones precisas, al menos en relación a los siguientes aspectos: lugares a desarrollar, tipo y cantidad máximo de instalaciones, actividades permitidas, vías de acceso y senderos al interior del área, normas básicas con respecto a la intervención en el ambiente para la construcción y operación de la infraestructura a ejecutar, participación de concesionarios, actividades de monitoreo ambiental necesarias, medidas mínimas de mitigación o compensación de impacto ambiental, entre otras.

5. Todas las concesiones se otorgarán mediante licitación pública y ellas podrán estar referidas a la prestación de servicios y construcción y operación de instalaciones para uso público, según se haya estipulado en el Plan de Manejo, o fijado expresamente por el MAG.

Cada llamado a licitación se efectuará a través de la prensa escrita, sin perjuicio de informar expresamente a los eventuales interesados. El llamado en la prensa será en los medios y días de mayor divulgación.

El MAG procederá, en cada caso, a elaborar las bases de licitación que se

pondrán a la venta de los interesados. Dichas bases deberán contener, o tratar entre otros, los siguientes aspectos:

- Antecedentes generales del área;
- Objetivos de conservación del área;
- Antecedentes relativos al turismo actual o potencial del área;
- Características básicas de las instalaciones que se desea se construyen o operan (lugares, recorridos, capacidad máxima, diseños, etc.)
- Normas o actividades que deben cumplirse o ejecutarse para reducir o compensar el impacto ambiental que se prevé;
- Forma de pago de la concesión (debe definirse si se pagará un monto en dinero a ofrecer por el interesado, un monto fijado por el MAG, o en equipos e infraestructura para la administración del área o una combinación de dichos métodos);
- Garantías de seriedad de la oferta y de fiel cumplimiento del contrato;
- Análisis financiero del proyecto;
- Criterios para adjudicar la concesión (debe indicarse claramente cuales serán los criterios que serán considerados para asignar la concesión a alguno de los postulantes en base a sus ofertas. Entre ellos debe estar los siguientes: monto en dinero ofrecido, calidad y cantidad de las obras y servicios a construir y prestar, medidas adicionales o especiales para reducir o compensar el impacto ambiental, análisis técnico-financiero del proyecto, experiencia y solvencia económica de los interesados, entre otros.
- Plazo y condiciones para ejecutar las obras contempladas.
- Fijación del periodo y horario mínimo de operación de la concesión para una adecuada atención al público.
- Cumplimiento de normas legales y administrativas relativas a otros servicios del Estado.
- Impuestos, patentes, y seguros.
- Mantenimiento y reparaciones.
- Multas y sanciones.
- Controles e inspecciones.
- Término de la concesión.
- Modificación y traspaso del contrato.
- Duración de la concesión (para definir este aspecto, como asimismo, para fijar un monto a pagar, ya sea en bienes o dinero, en caso de usar esta modalidad y no aquella de la mejor oferta, resulta indispensable que se efectue una estimación de la rentabilidad del proyecto, único método de contar con un antecedente válido y objetivo para proceder a fijar plazos y montos a pagar o invertir).

6. En aquellos lugares comprendidos en una concesión, que estén siendo afectados significativamente en su calidad escénica o ecológica como resultado de su operación, podrá restringirse el acceso del público e incluso evitarse totalmente. En este caso, la DINAF fijará, si es que ello es posible técnicamente, otro lugar de reemplazo.

7. En el caso que un interesado presente una idea o proyecto turístico respecto de un lugar no contemplado en el Plan de Manejo pertinente o en un área que no cuente con dicho documento de planificación, y ello se considera conveniente para los objetivos de manejo del área, igualmente se procederá a llamar a licitación pública, ya sea para ejecutar y operar un proyecto definido por el

MAG o para que se presenten proyectos cuyas características se fijarán en las respectivas bases de licitación.

8. Todas las ofertas a una licitación serán estudiadas por una comisión designada por el MAG, quien deberá resolver en definitiva, considerando los análisis y recomendaciones que elabore la comisión aludida, los que deberán constar por escrito.

9. Los servicios e instalaciones turísticas que se contemplen dentro de un área dada ya sea en el Plan de Manejo o que se fijen por el MAG, deberán ser aquellos que cumplan con las siguientes condiciones:

- No es posible razonablemente obtenerlos o proveerlos fuera del área;
- Existe una demanda significativa, permanente y creciente para que se localicen dentro del área;
- Existen lugares apropiados para su operación o ejecución, tanto desde el punto de vista físico como de resistencia y adaptabilidad al impacto ambiental;
- Su operación o ejecución, así como las actividades propias del público, no afectarán significativamente la preservación de los recursos del área, ni los objetivos, normas o actividades relativas a la investigación o educación ambiental señaladas en el Plan de Manejo, o por el MAG en caso de faltar dicho documento.

10. Para un determinado desarrollo turístico no se entregarán concesiones sobre un territorio dado, sino que ellas serán otorgadas para construir y operar instalaciones y prestar servicios. Solo en casos debidamente aprobados por el MAG podrá haber excepción a esta norma, pero en todo caso, el terreno dado en concesión deberá tener directa relación con el proyecto y actividades a ejecutarse.

11. El pago por una concesión podrá ser en dinero, en bienes y equipos para el área respectiva o una combinación de ambas modalidades. En todo caso. se procurará que al menos una parte significativa del pago se efectúe en especies que queden en beneficio del área en que se otorgue la concesión.

12. En los casos que se estime pertinente, en las bases de licitación podrá incluirse la obligatoriedad que el postulante que se adjudique una concesión, financie la realización de un estudio de impacto o monitoreo ambiental relativo al lugar o actividades propias de la concesión. Dicho estudio podrá ser realizado directamente por la institución responsable de administrar el área natural respectiva, o ser contratado por ella a terceros.

MANEJO DE BIENES Y PROPIEDADES

OBJETIVO:

Al terminar este tema, los participantes deben poder:

1. Manejar en forma apropiada los bienes y propiedades de su AP.
2. Diseñar un formulario que le permite mejorar los controles de los bienes y propiedades en su AP.

REFERENCIAS:

PRESENTACION:

1.1 El manejo de bienes y propiedades consiste basicamente en saber:

- lo que tiene el AP en su poder en cuanto a estructuras, vehículos, equipos, materiales;
- donde se encuentran estos bienes en un momento dado;
- en qué estado se encuentran.

Normalmente esta labor la realiza el jefe de administración del AP.

1.2 Inventario: Para poder controlar la ubicación y uso de los bienes muebles e inmuebles del AP, hay que realizar un inventario inicial y luego seguir manteniendo el inventario actualizado. Un inventario debe tener dos secciones principales, una para objetos y estructuras fungibles y otra para no fungibles. Los fungibles son materiales que se consumen y que no se mantienen en forma permanente en el inventario.

Los materiales no fungibles deben ser marcados y enlistados con un número de código, que identifique: el AP, el año de adquisición y un número propio, por ejemplo: BCH-120-87 (Bosque de Chapultepec, número ó código de inventario, año de adquisición). Se puede agregar otro número o código de letra para indicar el tipo de equipo, etc., si es que el inventario es grande y se necesitan distintas categorías. Cada mueble o inmueble identificado de esta manera tendrá una tarjeta en un archivo especial. En la tarjeta, se deben anotar todos los datos pertinentes: nombre del equipo, mueble, etc., fecha de adquisición, precio, lugar de origen, y su ubicación actual o persona encargada de su uso y cuidado. Cuando esto cambia, se debe anotar en la tarjeta. Si es un equipo en bodega, cada vez que se le entregue a alguien, se anota el nombre de la persona, la fecha de entrega y cualquier comentario sobre su condición.

Los materiales fungibles, o sea las cosas que se consumen o que se gastan rápidamente: papel, lápices, combustible, etc., no llevan numeración, pero deben constar en el inventario. Debe existir una tarjeta o hoja para cada tipo de material fungible, donde la persona responsable anota el ingreso de una cantidad determinada en bodega, y cuándo se hace uso de esta; de esta manera se sabe exactamente cuanto hay en inventario y cuando hay que pedir más.

- 1.3 Casos Especiales: Con ciertos objetos en el inventario, hay que tener cuidado especial. Por ejemplo las armas de fuego posiblemente requerirán ser registradas en alguna otra dependencia del gobierno, y quizás las personas que las van a usar requerirán permisos. Lo mismo para vehículos, lanchas, etc. Estos quizás requerirán ser registrados cada año.

En el caso de los edificios y otros bienes de mucho valor, habrá que pensar en pólizas de seguros.

En algunos países existen normas especiales sobre la disposición final de equipos y vehículos no-fungibles. Discuta estas normas con los participantes. Discuta también lo que hay que hacer cuando se pierde o se daña irreparablemente algún equipo o vehículo. ¿Cuáles son los trámites e informes que se necesitan hacer?

- 1.4 Precauciones: Puesto que los bienes y propiedades del AP son propiedad del gobierno, los funcionarios tienen que mantenerlos como si fueran propiedad personal. Esto rara vez ocurre; por lo tanto, hay que tener mucha precaución en la supervisión del uso de estos bienes. Deben elaborarse normas de uso para los equipos y vehículos que sean fácilmente perjudicados por el mal uso. Al entregar un vehículo o equipo a un empleado para su uso, se puede pensar en la firma de un documento que lo comprometa a cuidar lo que va a usar y devolverlo en las mismas condiciones en que se le dió. Estas condiciones deben constar en el documento. Podría existir el compromiso con el responsable del AP de pagar por la pérdida o daño al equipo, etc. que ha estado bajo su responsabilidad.

ACTIVIDADES:

Pida que los participantes discutan la situación del manejo de bienes y propiedades dentro de sus AP. ¿Cómo se podría mejorar esta situación? Pedir que los participantes hagan un bosquejo de la vida administrativa de un vehículo de doble tracción, y de una remesa de papel en el sistema actual y un sistema mejorado. Es decir desde su adquisición, hasta el consumo final.

TEMAS RELACIONADOS:

Módulo A (Orient.): Tema 16

Módulo B (Protecc.) Tema 9

Módulo E (Admin.): Tema 4

Módulo F (Manten.): Temas 1, 2, 3, 6 y 7

OBJETIVOS:

Al final de esta lección, los participantes deben poder:

1. Listar los factores a tomar en cuenta para una evaluación de la administración y manejo de un AP.
2. Realizar una autoevaluación de un proyecto de manejo en su AP.

REFERENCIAS: Mackinnon et al, 1990.

PRESENTACION:

- 1.1. En general es poca la evaluación formal realizada de la administración y manejo de las AP. La labor de administrar un AP es sumamente compleja, y requiere, para que sea efectiva, un trabajo superhumano, y una dedicación completa por todos los elementos humanos que la compongan. Hay tanto por hacer que queda poco tiempo para evaluaciones. Sin embargo, la buena administración implica la realización periódica, sino continua, de evaluación de los resultados obtenidos. En algunos casos se ha invertido mucho dinero y tiempo en proyectos y actividades, los cuales, de haberse realizado una evaluación a tiempo, no se hubieran realizado o continuado. El valor verdadero de la evaluación de programas o proyectos de manejo consiste en que permite aprender y contruir sobre su propia experiencia: fracasos y éxitos, y ajustarse para alcanzar las metas tan eficientemente como sea posible.
- 1.2 El Plan de Manejo de un AP, y los planes operativos constituyen las normas o estándares contra los cuales se puede medir los avances (o retrocesos) de la administración y manejo de un AP. En estos documentos de planificación se encuentran los objetivos y metas que hay que alcanzar, y las actividades, proyectos etc que es necesario efectuar para la alcanzar estos objetivos. Cualquier actividad realizada por un AP debe tener objetivos y metas claras y comprendidas por su personal.
- 1.3 Son varios los beneficios derivados de la evaluación efectiva del manejo de un AP:
 - determinar si los objetivos de política y de manejo del plan se están alcanzando, y si son realistas;
 - juzgar si los recursos humanos y financieros proporcionados para este propósito son suficientes para alcanzar los resultados esperados;
 - reportar los avances a las autoridades superiores, incluyendo aquellas que apoyan el programa de manejo y las que están interesadas en su instrumentación;
 - proporcionar una visión de los beneficios derivados de un área protegida en los niveles local, regional y nacional;
 - contribuir a futuros programas de manejo, o mejorar el existente;
 - ayudar a evaluar la contribución del área protegida a los objetivos nacionales e internacionales de conservación;
- 1.4 Existen diferentes formas y niveles de evaluar la efectividad de manejo y administración de un AP:

Autoevaluación. Consiste en:

- la evaluación por uno mismo de su propio trabajo, incluso por el mismo

administrador de un AP. Los apuntes de este tema pueden ayudar en esta tarea.

- una evaluación formal, realizada por los mismos funcionarios de un AP, quienes dedican uno o más días a evaluar un proyecto o programa específico, o el avance general del área. Estas sesiones deben programarse por lo menos una vez al año, y si es posible, para evaluar los resultados del plan operativo anterior, y planificar para el próximo.

Evaluación en Oficinas Centrales.

Aunque normalmente no es costumbre efectuar evaluaciones formales por parte de la oficina central de las AP individuales, su personal formará su propia evaluación de las mismas, con base en los reportes que reciben, y las opiniones y comentarios de los visitantes a la dirección, inspectores, auditores, científicos y otras visitas al AP. De esta manera se hacen comparaciones entre las diferentes AP del sistema.

Estimaciones independientes de expertos externos.

La evaluación de la administración y manejo de un AP por personas que no tienen ninguna vinculación con el AP tiene la ventaja de que no tienen prejuicios o conocimiento previo de la situación, y la pueden juzgar con la mente abierta. Sin embargo, a veces pueden resultar poco sensible frente a situaciones locales.

Comité Asesor Local.

La formación de un Comité Asesor Local del AP puede resultar útil para evaluar la efectividad del manejo del área. El comité puede involucrar a personalidades locales, usuarios, concesionarios, miembros de otras agencias o comunidades vecinas. Los encuentros periódicos son esenciales y son un medio útil para promover acuerdos locales. Sin embargo siempre existe el peligro de que estos comités tiendan a reflejar intereses creados, personales o locales, o que se ahoguen en los detalles de la administración del AP, y dejen de ser objetivos.

ACTIVIDADES:

Pida que los participantes preparen una autoevaluación de algún proyecto en que ellos han participado, utilizando los apuntes y los siguientes puntos para formular su informe:

- ¿Tiene el proyecto metas o objetivos bien definidos?
- ¿Son los objetivos medibles?
- ¿Son los objetivos alcanzables en el tiempo disponible?
- Si no son alcanzables, ¿cuál es la razón?: objetivos no realistas; falta de personal; falta de fondos; falta de apoyo de la administración;
- ¿Es el proyecto de acuerdo con el Plan de Manejo? ¿el Plan Operativo?
- ¿Tiene el proyecto lineamientos o procedimientos especificados?
- ¿Es el personal capacitado para realizar las tareas necesarias?
- ¿Ha habido la supervisión necesaria?

Apunte 14a

ANALIZANDO LA EFECTIVIDAD DE LA ADMINISTRACION DE UN AP

(Tomado de MacKinnon, 1990)

- ¿El administrador y el personal del área se encuentran lo suficientemente familiarizados con ella como para percatarse rápidamente de los cambios significativos en sus recursos?
- ¿Se han identificado las áreas problemáticas existentes y se han llevado a cabo acciones para corregirlas?
- ¿Se minimizan los impactos ambientales durante la realización de proyectos o actividades?
- ¿Las actividades sobre el terreno se conducen de una manera compatible con los objetivos del área?
- ¿Se han llevado a cabo esfuerzos especiales para garantizar que el público no dañe los recursos del área?
- ¿Se han identificado y programado estudios especiales o programas de seguimiento?
- ¿Se encuentra disponible un mapa base a gran escala para el área?
- ¿El personal que se dedica al manejo lleva consigo el material de referencia adecuado para el desarrollo de su trabajo cuando sale al campo?
- ¿Se utiliza un programa de trabajo anual para conducir la operación del área?
- ¿El personal de manejo organiza sus actividades laborales para garantizar que el objetivo del plan de trabajo se cumpla?
- ¿Los procedimientos administrativos proporcionan un sistema de revisiones y cotejos que garantice que el trabajo en el terreno se lleve a cabo de acuerdo con los planes y especificaciones establecidas?
- ¿Se concede una alta prioridad a la capacitación para la seguridad y la prevención de accidentes en todas las actividades?
- ¿Los documentos de valor importantes para el manejo se mantienen en un archivo?
- ¿Se encuentra disponible un plan de manejo para el área? De no ser así, ¿se está preparando uno?
- ¿El administrador del área utiliza la experiencia y la capacidad del personal clave para resolver problemas y tomar decisiones importantes?
- ¿El administrador del área delega su autoridad a personal selecto para dedicar

ADMIN. APUNTE E14a-2

más tiempo a trabajos de más alto nivel?

¿El administrador del área se mantiene siempre accesible a, y mantiene buenas relaciones laborales con, los empleados de todos los niveles?

¿El desempeño destacado en el trabajo se reconoce adecuadamente en las evaluaciones del rendimiento laboral del personal? ¿Los bajos rendimientos desembocan en acciones apropiadas?

¿El administrador del área constituye un ejemplo de ética profesional, actitud y comportamiento?

¿Se ponen a disposición de los empleados oportunidades de capacitación que incrementen la satisfacción laboral, de manera que tengan oportunidades para aspirar a puestos de mayor responsabilidad o salario?

¿Los empleados cuentan con descripciones escritas de su trabajo, de manera que puedan entender cuáles son sus obligaciones?

¿Los trabajos asignados responden a los perfiles laborales?

¿Los trabajos se planean para utilizar eficientemente al personal?

¿Están guardaparques y vigilantes bien presentados y disciplinados?

¿El almacén y el equipo se encuentran adecuadamente inventariados y en buen estado de mantenimiento?

¿Todo el personal recibe los pagos y prestaciones que le corresponde con una periodicidad adecuada?

¿El personal de campo cuenta con el equipo básico necesario (botas, cobijas, impermeables, mosquitero, etcétera)?

¿El administrador mantiene una buena relación con los funcionarios del gobierno local, jefes, líderes y habitantes locales?

Apunte 14b

EVALUACION DEL MANEJO DE UN AP

(Tomado de Mackinnon, 1990)

La utilización de un listado para la evaluación proporciona un método sistemático para la obtención de una evaluación relativamente objetiva de la efectividad del manejo de un área protegida. Ya que la efectividad del manejo se mide contra los objetivos de cada categoría particular de área protegida, cualquier listado debería derivarse de estos objetivos. Cuando se le relaciona con la política y el plan de manejo para un área protegida específica, el listado tiene el beneficio de uniformar el acercamiento a todos los niveles de y de marcos temporales; por ejemplo, como una base para reportes mensuales, trimestrales o anuales. Los listados de este tipo también le son útiles a las oficinas centrales para comparar los avances de áreas diferentes.

Las evaluaciones periódicas de este tipo también le son útiles al funcionario individual para estimar su propio rendimiento a lo largo del período reportado, y para informar a sus colegas y superiores de los avances que ha alcanzado. También son una garantía para el individuo y su equipo, en contra de alegatos por parte de las autoridades superiores de que ellos dirigen mal sus esfuerzos, ya que a menos que un reporte periódico sea contestado por las oficinas centrales, instruyendo que se lleven a cabo medidas correctivas, se tiene el derecho de asumir que se aprueban tácitamente las medidas emprendidas. Esto obliga al personal de supervisión ubicado en diferentes niveles de la jerarquía a evaluar el avance del trabajo de sus subordinados a intervalos regulares, proveyendo así la maquinaria básica para la realización continua de nuevas estimaciones de la efectividad del programa de manejo y sus distintos componentes. A partir de ese momento se encuentran en una posición adecuada para iniciar las acciones correctivas y satisfacer su obligación de reportar a la autoridad nacional en materia de áreas protegidas, de manera que la nación pueda ser informada acerca del estado de protección en que se encuentra su patrimonio natural.

El listado que se presenta a continuación, ha sido utilizado por el CPNAP de la UICN para indicar el tipo de preguntas que un administrador de áreas naturales debe tener en consideración para evaluar la efectividad del manejo de su área.

1. *Objetivos específicos claramente definidos para conducir a la administración; esta área:*
 - a) tiene los objetivos específicos para el área puestos por escrito.
 - b) únicamente cuenta con objetivos generales.
 - c) actualmente carece de objetivos específicos.

2. *Legislación; esta área:*
 - a) está totalmente protegida por la legislación nacional o estatal y tiene un conjunto de reglamentos específicos compatibles con el área.
 - b) se encuentra protegida por la legislación nacional... , pero no cuenta con un conjunto de reglamentos específicos para el área.
 - c) no se encuentra adecuadamente protegida por la legislación nacional y carece de reglamentos locales.

ADMIN. CONTENIDO -2

- d) se encuentra suficientemente protegida por la legislación nacional y no requiere de reglamentos locales.
3. *Información sobre recursos básicos; esta área cuenta con los siguientes:*
- a) inventario de mamíferos
 - b) inventario de aves
 - c) inventario de otros vertebrados
 - d) inventario completo de plantas
 - e) inventario parcial de plantas
 - f) mapa de vegetación
 - g) inventario de invertebrados
 - h) mapa geológico
 - i) mapa de suelos
 - j) datos climáticos
 - k) datos hidrológicos
 - l) mapa topográfico
 - m) fotografías aéreas
 - n) bibliografía de publicaciones
4. *Información ecológica básica; esta área cuenta con los siguientes:*
- a) estudios de la dinámica de poblaciones de las especies de vida silvestre
 - b) estudios del estado y las tendencias poblacionales de especies indicadoras
 - c) información acerca de las relaciones entre las especies de vida silvestre y su habitat
 - d) estudios acerca de las relaciones depredador-presa
 - e) información acerca de la capacidad de carga del habitat de las especies indicadoras
 - f) información acerca de los reservorios de enfermedades de la vida silvestre
 - g) estudios acerca de la sucesión ecológica
 - h) información acerca de la historia de los incendios y sus efectos
5. *Manejo de cuencas; esta área (de ser necesario, marque más de un apartado):*
- a) protege una cuenca o cuencas que se considera que contribuyen al bienestar de las poblaciones humanas que habitan corriente abajo (por ejemplo, agua potable, irrigación, control de inundaciones).
 - b) protege una cuenca o cuencas que se considera que contribuyen a los procesos ecológicos que se suceden corriente abajo (por ejemplo, pesquerías estuarinas y costeras).
 - c) debido a su importancia para el bienestar humano, permanece sin manipulación (en su estado natural).
 - d) es manipulada ligeramente, a través de medios naturales (por ejemplo, control de incendios o reforestación).
 - e) es manipulada mediante obras de ingeniería (presas de retención, canalización de arroyos, terraceo).
6. *Recursos genéticos; esta área:*
- a) cuenta con un buen número de especies de plantas y animales potencial o realmente benéficas para la humanidad, y éstas reciben atención especial en las decisiones de manejo.

- b) probablemente cuenta con cierto número de especies de plantas/animales potencial o realmente benéficas para la humanidad, pero se tienen pocos datos disponibles acerca de ellas, de manera que reciben poca atención especial.
 - c) se tienen pocos datos disponibles, pero aun así se da a los recursos genéticos consideración especial en las decisiones de manejo.
 - d) se maneja con base en los valores intrínsecos globales de la naturaleza, de manera que no se presta especial atención a los recursos genéticos.
 - e) se maneja para preservar la diversidad biológica, y la conservación genética es incidental a ello.
7. *Plan de manejo; esta área:*
- a) tiene un plan de manejo que ha sido aprobado y se está instrumentando, y que además está sujeto a seguimiento.
 - b) tiene un plan de manejo, pero éste no ha sido aceptado/aprobado/instrumentado.
 - c) tiene un plan de manejo en preparación.
 - d) carece por el momento de un plan de manejo.
 - e) carece de un plan de manejo y las circunstancias locales determinan que, en este momento, no resulta necesario elaborarlo.
8. *Zonificación; esta área:*
- a) tiene un plan de zonificación que controla efectivamente el impacto humano y el desarrollo en relación con la capacidad de carga.
 - b) tiene un plan de zonificación que controla en parte el impacto humano y el desarrollo en relación con la capacidad de carga.
 - c) aún no cuenta con un plan de zonificación, mismo que se encuentra en preparación.
 - d) no cuenta con un plan de zonificación.
 - e) no cuenta con un plan de zonificación, que además no se requiere por el momento.
9. *Límites; esta área:*
- a) tiene límites señalados física y narrativamente, que definen el área con claridad.
 - b) tiene límites señalados para ciertas zonas clave, y esto se considera adecuado.
 - c) tiene señalados algunos límites, pero se considera que son insuficientes.
 - d) carece de señalización de límites.
 - e) carece total o parcialmente de una señalización formal de los límites, pero esto se considera adecuado para la situación imperante.
10. *Límites ecológicamente suficientes; esta área:*
- a) encierra un ecosistema completo, de manera que es totalmente autosuficiente.
 - b) comprende la porción superior de una cuenca, pero no ejerce control sobre las porciones inferiores.
 - c) comprende la porción inferior de una cuenca, pero no ejerce control sobre las porciones superiores.

- d) únicamente contiene un fragmento de un ecosistema total, por lo que, para mantener su funcionamiento natural, se requiere de un manejo intensivo.
11. *Protección de los recursos naturales; esta área:*
- a) se encuentra total y efectivamente protegida ante la explotación de recursos.
 - b) se encuentra protegida a un nivel adecuado a los objetivos del área.
 - c) sólo es utilizada por los habitantes locales para satisfacer sus propias necesidades.
 - d) sufre de extracción ilegal de la vegetación, pastoreo ilegal o cacería furtiva.
 - e) permite la explotación de ciertos recursos.
12. *Investigación; hasta el momento esta área:*
- a) cuenta con un programa fuerte y bien integrado de investigación básica y aplicada, que proporcionan apoyo a los objetivos de manejo.
 - b) únicamente cuenta con investigación académica que proporciona un insumo indirecto para el mejoramiento del manejo
 - c) cuenta con investigaciones *ad hoc* que pueden proporcionar apoyo a los objetivos de manejo.
 - d) no cuenta con investigación, ni básica ni aplicada.
 - e) no cuenta con un programa de investigación en proceso o en proyecto, y las circunstancias locales determinan que, en este momento, no resulte necesario elaborarlo.
13. *Educación formal; esta área:*
- a) cuenta con servicios educativos adecuados o con programa de extensión, y a bien utilizada por instituciones educativas locales y nacionales.
 - b) es utilizada por instituciones educativas locales y nacionales para la realización de salidas de campo planeadas y supervisadas, pero cuenta con pocos servicios locales.
 - c) es utilizada por estudiantes para la realización de salidas de campo informales y no supervisadas.
 - d) rara vez se utiliza con propósitos educativos.
14. *Educación no formal; esta área cuenta con los siguientes servicios para los visitantes:*
- a) Folletos
 - b) Mapas
 - c) Senderos interpretativos
 - d) Señalización
 - e) Servicio de guías
 - f) Centro de información
 - g) Programas audiovisuales
 - h) Transportes públicos
 - i) Refugios

15. *Turismo; esta área:*
- a) es importante para el turismo y tiene todos los servicios necesarios para los presentes niveles de afluencia de visitantes.
 - b) recibe a tantos turistas que el personal de la reserva tiene poco tiempo para llevar a cabo otras actividades de manejo.
 - c) recibe a muchos turistas, pero los servicios no son adecuados
 - d) por el momento sólo tiene una importancia menor para el turismo.
 - e) no incluye al turismo entre sus objetivos.
16. *Apoyo político (Si lo considera necesario, marque más de un apartado):*
- a) el gobierno central ha establecido el compromiso de alcanzar los objetivos de conservación del área.
 - b) el gobierno regional ha establecido el compromiso de alcanzar los objetivos de conservación del área.
 - c) los habitantes locales apoyan la protección del área.
 - d) la carencia de apoyo político constituye un serio problema.
 - e) la insuficiencia de apoyo (o la franca oposición) por parte de los habitantes locales constituye un serio problema.
17. *Participación local; esta área:*
- a) cuenta con un comité consultivo local o incorpora de alguna otra manera a los habitantes locales en los procesos de toma de decisiones.
 - b) involucra cuando menos a algunos funcionarios del gobierno local.
 - c) involucra a los habitantes locales únicamente de manera informal.
 - d) no involucra a los habitantes locales en absoluto.
18. *Beneficios para la población local; esta área:*
- a) aporta beneficios reales a la población local, en términos de protección de cuencas, oportunidades de empleo, desarrollo de la zona de amortiguamiento, subsidios económicos u otros desarrollos relacionados.
 - b) aporta algunos beneficios para la población local.
 - c) prácticamente no aporta beneficio alguno a la población local.
19. *Presupuesto; esta área:*
- a) tiene un presupuesto suficiente para alcanzar sus objetivos tal como están estipulados en el plan de manejo.
 - b) recibe un presupuesto insuficiente para permitir que el plan de manejo se instrumente totalmente.
 - c) recibe un presupuesto que únicamente permite el mantenimiento y la contratación de personal básico.
 - d) carece de presupuesto.
20. *Mantenimiento; esta área:*
- a) cuenta con un presupuesto para mantenimiento y éste es suficiente como para conservar el equipo y las instalaciones en un estado razonablemente bueno.
 - b) cuenta con un presupuesto para mantenimiento, pero es insuficiente para conservar el equipo y las instalaciones en un estado razonablemente bueno.

- c) carece de presupuesto para mantenimiento pero, aún así, la conservación del equipo y las instalaciones resulta aceptable.
- d) carece de presupuesto para mantenimiento y, por ese motivo, el equipo y las instalaciones sufren deterioro.

21. *Personal y capacitación; esta área:*

- a) cuenta con el suficiente personal capacitado para alcanzar los objetivos específicos de manejo.
- b) carece de personal suficiente y de acceso a programas de capacitación.
- c) no tiene personal ni oportunidades para capacitarlo.

22. *Equipo; esta área:*

- a) se encuentra suficientemente bien equipada para alcanzar sus objetivos de manejo.
- b) requiere más vehículos terrestres/acuáticos.
- c) requiere más uniformes/equipo para guardabosques.
- d) requiere más edificaciones para habitación/guardia/centro de operaciones.
- e) requiere más equipo para labores de reconocimiento.
- f) requiere más equipo médico/de primeros auxilios.
- g) requiere más equipo de comunicaciones.
- h) requiere más equipo de oficina.

23. *Papel del apoyo externo; esta área (si lo considera necesario, marque más de un apartado):*

- a) se encuentra lo suficientemente bien administrada y cuenta con los recursos suficientes como para no solicitar apoyo externo.
- b) ha recibido/recibe apoyo externo.
- c) recibe apoyo adicional del país donde se encuentra.
- d) requiere apoyo externo, y lo está buscando.
- e) requiere apoyo externo pero no lo está buscando.
- f) cuenta con trabajadores voluntarios/ funcionarios honorarios que ayudan en la realización de los proyectos de manejo.